



ACADEMIA REVISTA LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN

LA MUJER EJECUTIVA EN AMÉRICA LATINA

Editora invitada

María Consuelo Cárdenas de Santamaría
(Universidad de los Andes)

38

PUBLICACIÓN DEL CONSEJO LATINOAMERICANO
DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Primer semestre de 2007, pp. 1-120; Bogotá, Colombia; ISSN 1012-8255

La revista es una publicación semestral del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, CLADEA, cuyos objetivos son difundir los trabajos sobre investigaciones empíricas y teóricas en el campo de la administración en América Latina, y servir como medio de integración entre los académicos de las escuelas constitutivas de CLADEA.

ISSN 1012-8255

La publicación de la revista la tiene a cargo la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, D. C., Colombia.

Carrera 1 No. 18A - 70, Edificio RGC, Bogotá, D. C., Zona Postal 2, Colombia, apartado aéreo 4976

Tel.: (571) 3394949, 3394999. Ext.: 2328, 3675. Directo (571) 3324555. Fax: (571) 3324551

<http://administracion.uniandes.edu.co>

Comité Editorial

DIRECTOR

Enrique Ogliastri, Ph. D.
INCAE, Costa Rica
Instituto de Empresa, Madrid, España
Universidad de los Andes, Colombia
Enrique.Ogliastri@incae.edu

Kimio Kase, Ph. D.
Educatis University, Suiza
IESE, España

Doctor Francisco López
Eafit, Colombia

EDITORA

Elvira Salgado, Ph. D.
Universidad de los Andes, Colombia
esalgado@uniandes.edu.co
eis@adm.uniandes.edu.co

Víctor Molero, Ph. D.
ESIC, España

Carlos Alberto Molina, Ph. D.
IESA, Venezuela

Doctor Lindolfo G. de Albuquerque
Universidade de São Paulo, Brasil

Eduardo Morales, Ph. D.
ITESM, México

Jorge Ayala, Ph. D.
University of Puerto Rico, Puerto Rico

Josep M. Piqué
La Salle – International Business School,
Universidad Ramon Llull, España

Claude Cellich, Ph. D.
International University in Geneva, Suiza

Doctora Florence Pinot de Villechenon
ESCP-EAP European School of Management, Francia

José Roberto Concha, Ph. D.
ICESI, Colombia

Doctor Federico Rey Lennon
Universidad Empresarial Siglo 21
Pontificia Universidad Católica Argentina

Robert Grosse, Ph. D.
Thunderbird, The Garvin School of International
Management, Estados Unidos

José I. Rojas-Méndez, Ph. D.
Universidad de Talca, Chile

Jerry Haar, Ph. D.
College of Business, Florida International University,
Estados Unidos

Luis J. Sanz, Ph. D.
INCAE, Nicaragua

Amparo Jiménez, Ph. D.
Université du Québec au Montréal, Canadá

Daniel West, Jr., Ph. D.
University of Scranton, Estados Unidos

Producción editorial, corrección de estilo,
prerensa y prensa: Proceditor
Tel.: 22042 75 / 76 Bogotá, Colombia
proceditor@etb.net.co

Suscripciones virtuales: eis@adm.uniandes.edu.co
Sitio web: <http://administracion.uniandes.edu.co/links/academiarla.php>

IMPRESO EN COLOMBIA - PRINTED IN COLOMBIA

Artista invitado: Darío Villegas Ossa

CONTENIDO

LA MUJER EJECUTIVA EN AMÉRICA LATINA

Presentación	V
MARÍA CONSUELO CÁRDENAS DE SANTAMARÍA Y ENRIQUE OGLIASTRI	
ARTÍCULOS	
Introducción: ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?	
SUSAN CLANCY	1
México: mujeres en cargos de dirección del sector privado	
GINA ZABLUDOVSKY	9
Mal de muchas, ¡consuelo de ninguna!	
MARÍA CONSUELO CÁRDENAS DE SANTAMARÍA	27
La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional	
CELIA DE ANCA Y SALVADOR ARAGÓN	45
Linking business's gender and diversity practices with corporate citizenship: Implications for Latin America	
SYLVIA MAXFIELD	65
CASOS	
Sara y la junta directiva	
SIMONE BUNSE Y CONNIE GONZÁLEZ	81
Una entrevista de trabajo en Londres	
MARIE GÓMEZ Y ENRIQUE OGLIASTRI	85
Zobeida Moya y Fundación Mujer	
FRANCISCO LEGUIZAMÓN Y CONNIE JONES	89
Instrucciones para autores interesados en presentar documentos para publicación	105
Política editorial y propiedad intelectual	107
<i>Artista invitado: Darío Villegas Ossa</i>	

PUBLICACIÓN DEL CONSEJO LATINOAMERICANO
DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

No. 38, Primer semestre de 2007, pp. 1-120; Bogotá, Colombia; ISSN 1012-8255



Darío Villegas Ossa

Nació el 6 de septiembre de 1961 en Bello, Antioquia, Colombia.

dariovillegas101@hotmail.com

Maestro en artes plásticas del Taller de Artes de Medellín (1984), y diseñador gráfico de la Universidad Jorge Tadeo Lozano (2001). Ha participado en exposiciones individuales y colectivas. Ilustrador de libros y revistas, entre los que se destacan: el Magazín Dominical del periódico *El Espectador* y revista *Número*. Es autor del libro *Círculo hechizado* (2005) en el cual reúne sus poemas y dibujos.

Presentación

Foreword

RESUMEN

Este número sobre la mujer ejecutiva en América Latina contiene los resultados de investigaciones en tres países: México, Colombia y España. Un ensayo introductorio trata sobre las posibles razones para que no haya más mujeres en la cima corporativa; otro estudia la influencia positiva que podría tener enmarcar el tema del género en los programas de responsabilidad social. Se presenta un estudio de un caso de Costa Rica y dos minicasos internacionales.

ABSTRACT

This number about executive women in Latin America presents research results from three countries: Mexico, Colombia and Spain. An introductory essay deals with the possible reasons that explain why there are not many more women at the top of the corporation and another one contributes some conclusions about the positive impact that dealing with the gender issue within corporate responsibility would have. A case that takes place in Costa Rica is included as well as two mini-cases within the international realm.

Este número está dedicado a analizar una situación que si bien es cada vez más frecuente, aún se considera un fenómeno: la creciente participación de las mujeres en posiciones de dirección, hecho que parece volverse aún más fenomenal en una región tipificada como machista: América Latina hispanoparlante y su madre patria, España, de la cual se habrían tomado los valores que facilitan o impiden esta participación.

El interés coordinado de estudiar a las mujeres en posiciones de dirección en Latinoamérica nació del proyecto *Women Business Leaders in Latin America* (WBLLA, por sus siglas en inglés), coordinado por la profesora Sylvia Maxfield, de Simmons Collage, que en 2002 invitó a académicas de siete países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador,

México y Venezuela) a entrevistar en profundidad a un grupo de sus ejecutivas. En la primera reunión para compartir los resultados se pusieron en evidencia, entre otros aspectos, que Colombia era el país con la mayor proporción de mujeres en posiciones de dirección; que las ejecutivas latinoamericanas no reconocían o no sentían la discriminación de la que eran objeto, como sí lo veían sus colegas norteamericanas, y que en Latinoamérica eran las mujeres quienes primordialmente se hacían cargo de las tareas del hogar.

A partir de este estudio nacieron nuevos proyectos de investigación y de trabajo sobre y con directivas de cada país y posteriormente, por iniciativa sugerida de Mariella Olivos, del Perú, a María Consuelo Cárdenas de Santamaría, se organizó una conferencia especial en la reunión de Balas, de mayo en 2006, en Lima, sobre mujeres ejecutivas. En esta sesión se presentaron varios de los avances al trabajo inicial y nuevas propuestas. De las discusiones sobre los hallazgos presentados y de las reflexiones surgidas en Lima nació la idea de hacer un número especializado sobre mujeres ejecutivas latinoamericanas para esta revista, para el cual se hizo un llamado a enviar contribuciones en las reuniones de Cladea.

Este número quedó conformado así: el trabajo de Sylvia Maxfield enmarca el tema del género dentro de la responsabilidad social corporativa y las prácticas de diversidad; el de Gina Zabłudowsky, sobre las ejecutivas mexicanas en el sector privado, muestra la evolución en su participación en las altas esferas organizacionales y el de María Consuelo Cárdenas de Santamaría, sobre Colombia, plantea la necesidad de solicitar a las organizaciones una revisión de sus prácticas para respetar y aprovechar la contribución de las ejecutivas. Como conocíamos el trabajo de Celia de Anca en España, quisimos invitarla a participar, pues tenemos muchas semejanzas que conviene continuar explorando no sólo para comprender quizá los orígenes de las particularidades de nuestros países, sino porque la validación de algunos de los datos puede generar una solidaridad que nos permita, al poder utilizar documentos escritos como los que aquí se presentan, promover cambios en las organizaciones y su forma de incorporar a las mujeres. También le pedimos a Susan Clancy una introducción sobre un tema central: ¿por qué no hay más mujeres en la cima de la pirámide corporativa? Finalmente, se presentan dos minicasos sobre una experiencia bastante común de las ejecutivas, y un caso sobre la Fundación Mujer en Costa Rica. A continuación se resaltan algunas de las contribuciones concretas de los distintos trabajos.

Susan Clancy (Incae, Nicaragua) se pregunta por qué no hay más mujeres en la cima de la pirámide corporativa. Su análisis examina la evolución de los conceptos sobre el efecto de estereotipos, sobre las diferencias biológicas y las decisiones que toman las mismas mujeres sobre sus opciones de vida. La autora propone la hipótesis de que esto puede deberse a la decisión de las mismas mujeres, que escogen una vida distinta de la gerencial. Las incompatibilidades con la vida familiar y una orientación hacia calidad de vida las pueden llevar a concluir que hay mejores cosas por hacer en lugar del trabajo corporativo.

El artículo de Gina Zabłudowsky es el resultado de una investigación sobre la participación de mujeres en posiciones de dirección en el sector privado y en la educación superior en México. Analiza encuestas de empleo y los principales cargos directivos de grandes corporaciones y muestra los cambios en las relaciones entre hombres y mujeres en estos em-

pleos y los factores que explican la reducida participación femenina actual en la cúspide de la pirámide organizacional, aunque ha habido un aumento notable, pues entre 1991 y 2006 pasó del 10 al 24,8 por ciento.

Zabludowsky recoge planteamientos sobre el papel de la cultura en todo esto y la relación entre la cultura organizacional, la conducta de hombres y mujeres y el contexto social. Señala cómo la vida de la organización ha contribuido notablemente a la construcción de lo “femenino” y lo “masculino”, al punto de que al considerar que los factores sentimentales eran ajenos a su propia dinámica, ha privilegiado actitudes y estrategias racionales que socialmente se plantean como neutras pero son masculinas; así, en el medio se comparte la idea de que los cargos gerenciales no son propiamente femeninos. Menciona que la presencia de mujeres en los puestos directivos del sector privado es menor que entre los funcionarios públicos y que, en términos generales, hay menor discriminación de género en este sector.

El artículo de Cárdenas de Santamaría sobre las ejecutivas en Colombia se basa en dos experiencias diferentes: el trabajo de investigación como parte del proyecto mencionado (WBLLA), que le permite ilustrar un estilo de liderazgo de las ejecutivas que llama “participativo”; y los talleres realizados sobre Conciencia Femenina y Liderazgo con un amplio grupo de mujeres en Bogotá y Barranquilla. Ambas experiencias le permiten a la autora señalar los dilemas que se les presentan a las ejecutivas colombianas; estos son: la dificultad de que su liderazgo sea aceptado como diferente del de los hombres; el inconveniente de lograr un balance entre las exigencias laborales y sus responsabilidades familiares y necesidades personales y el manejo adecuado del tiempo para cumplir con todo ello. Estos dilemas, ampliamente ilustrados con testimonios de las participantes en los talleres, llevan a la autora a cuestionar el exagerado valor que se le da al trabajo en las organizaciones y su prelación frente a todas las demás dimensiones de la vida. Este cuestionamiento le permite plantear la necesidad de exigirles a las organizaciones una revisión de sus rutinas y en últimas de su cultura, para poder acoger tantas mujeres en posiciones de dirección como la capacitación y formación proporcional de éstas en su país lo permitiría.

El artículo de Celia de Anca y Salvador Aragón señala los inhibidores externos e internos que mantienen una gran diferencia en la participación de las mujeres respecto a los hombres en las posiciones de dirección en España. Ilustra la directiva española e incluye cifras comparativas sobre varios países de la Unión Europea que permiten ver que la situación de la ejecutiva latinoamericana no es muy diferente. Es muy interesante además encontrar que los factores que señala como responsables de esta situación son muy semejantes a los mencionados sobre México y Colombia. Así, la segregación vertical y horizontal que menciona Zabludowsky en México se encuentra también en España, y los dilemas y dificultades para plantear un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral de la ejecutiva española parecen muy semejantes a los de las ejecutivas colombianas. Celia de Anca muestra cómo las barreras internas de las organizaciones para que las mujeres accedan a puestos de dirección son cada vez más un problema de “decisiones más que de opciones”. Además destaca la cultura empresarial organizativa como una de las causas principales para la dificultad de tener acceso a posiciones de dirección, aunque en el fondo están factores y valoraciones personales tales como la autoestima.

Al igual que Maxfield, Anca y Aragón mencionan índices de responsabilidad social corporativa como respuestas importantes de las organizaciones para atender la diversidad de género, incluso más allá de las normas del gobierno. Y algo muy interesante que llevaría a pensar que puede deberse a la cultura latina: según los autores, en España (al igual que en Latinoamérica) hay una baja percepción de la discriminación por género.

El artículo de Sylvia Maxfield enmarca el tema del género en el de la diversidad, y éste, a su vez, como un posible indicador de la responsabilidad social corporativa (RSC). A partir de la diferencia entre los enfoques de *shareholders* (accionistas) y *stakeholders* (todos los involucrados), señala que así como la “acción afirmativa” en los Estados Unidos vino a atender un problema temporal de algunos grupos involucrados (*stakeholders*), la diversidad alude a cómo manejar permanentemente las organizaciones para que todos los empleados, independientemente de su raza, religión o género, tenga las mismas oportunidades.

Respecto al género, señala la importancia de utilizar algunas herramientas para evaluar y medir la RSC, tales como separar las estadísticas sobre el trabajo y la experiencia de trabajo por género, la evaluación de la influencia del género, los programas de balance vida laboral – vida personal, el manejo transparente del recurso humano y el pago igual. Menciona además como criterio de evaluación de la RSC identificar qué tanto la empresa facilita la participación de las mujeres en las posiciones de dirección. Señala como bondades de la diversidad que puede aumentar la creatividad y flexibilidad en los procesos organizacionales y lograr una solución innovadora de los problemas y llevar a mejores decisiones. Ilustra con algunos ejemplos las diferencias por regiones y señala cómo, si bien en Latinoamérica los indicadores de RSC han progresado, el género y la diversidad no se ven como un componente de dicha práctica, por lo cual hay una gran oportunidad de aumentar la RSC por medio del género y la diversidad.

En nuestra acostumbrada sección de casos se presentan contribuciones del INCAE (Costa Rica) y del Instituto de Empresa (España). Por una parte, dos minicasos sobre el ingreso de las mujeres ejecutivas a una compañía, que permiten analizar el papel de las costumbres, la cultura y formas sutiles de discriminación que tienen implicaciones no sólo de género, sino también de clase y origen nacional. La discusión de estos casos en clase permitirá ahondar las implicaciones y las opciones para el manejo de situaciones que son bastante comunes e inciden en la práctica generalizada de las mujeres ejecutivas. “Sara y la junta directiva” fue preparado por Simone Bunse y Connie González, y “Una entrevista de trabajo en Londres”, por Marie Gómez y Enrique Ogliastri. Los dos minicasos podrían discutirse secuencialmente en una misma clase, y servir el doble propósito de incrementar la conciencia sobre los conflictos potenciales de las preguntas sobre la vida privada y sobre las opciones que tienen las mujeres ejecutivas para manejarlos. Una ventaja de los minicasos es que como no toman demasiado tiempo de preparación, le permiten al profesor asignar una lectura paralela de naturaleza más teórica o investigativa y relacionada con el tema de la clase, la cual puede introducir conceptos para estimular el debate.

También se presenta un caso sobre la evolución, oportunidades y retos para hacer un plan estratégico que permita orientar de manera consistente y a largo plazo las actividades de la Fundación Mujer en Costa Rica. Francisco Leguizamón y Connie Jones investigaron las crisis, conflictos y desafíos en el desarrollo de esta fundación, que se concentra en proveerles

capacitación y microfinanciamiento a mujeres empresarias de bajos ingresos. El caso presenta el desarrollo de la Fundación, Mujer desde su inicio en 1985, el aparente dilema entre capacitación y microfinanzas y el momento de transición de una ampliación de las actividades y la reorganización de la junta directiva de la entidad. Esta es la oportunidad para revisar la visión, misión y estrategia que le permita resolver el gran reto de las entidades sin ánimo de lucro: lograr sostenerse sin perder el propósito esencial.

Les deseamos una estimulante lectura y uso de estos trabajos. Para futuros números de la revista se han propuesto temas de informática gerencial, gobierno corporativo, mercadeo, microfinanzas, base de la pirámide... Continuamos abiertos a las iniciativas y a las contribuciones de todos los profesores y las escuelas de nuestra región. También se publicarán números no especializados; para todos ellos examinaremos las ponencias a las asambleas de Cladea y podríamos editar un número enfocado en las mejores ponencias presentadas u orientarlas hacia los números especializados en un tema. En cualquier caso, serán bienvenidas sus contribuciones.

María Consuelo Cárdenas de Santamaría y Enrique Ogliastri.

Susan Clancy
Incae, Nicaragua
Susan.Clancy@incae.edu

*¿Por qué no hay más mujeres
en la cima de la escala
corporativa: debido a
estereotipos, a diferencias
biológicas o a escogencias
personales?*

*Why aren't more women at the
top of the corporate ladder:
Stereotypes, biological
differences or choices made?*

RESUMEN

Hoy día las mujeres ocupan casi el 50% de los empleos gerenciales y profesionales, pero los líderes de la mayoría de las compañías y organizaciones alrededor del mundo son casi siempre hombres. Porqué este es el caso es una pregunta que se hacen los expertos de género, académicos e investigadores desde mediados de los años sesenta. Después de considerar la investigación sobre estereotipos, sobre sesgos y diferencias biológicas entre hombres y mujeres (que pueden impactar los estilos de liderazgo), se presenta la investigación que argumenta que la mejor explicación puede ser aquella que tiene en cuenta las decisiones y escogencias que las mujeres toman durante sus carreras. El éxito frecuentemente requiere un compromiso total al cargo y una reducción proporcional del tiempo que la gente puede dedicar a sus familias y a sus vidas personales. Este puede ser el precio que muchas mujeres no están simplemente dispuestas a pagar.

Palabras clave: mujeres, éxito corporativo, logro, ambición, estereotipos de género, discriminación, desigualdad de ingreso, liderazgo, diferencias biológicas, vida familiar.

ABSTRACT

Today women make up almost 50 percent of managerial and professional jobs but the leaders of most companies and organizations, across the world, are almost

always men. Why this is the case is a question asked by gender experts, academics and researchers since the mid 1970s. After a consideration of the research on stereotypes, biases and biological differences between men and women (ones that may impact their leadership styles), research is presented that argues that the best explanation may have to do with the decisions and choices women make during their careers. Success often requires total commitment to one's job and a commensurate reduction in the amount of time people can devote to their families and to their personal lives. This may be a price many women simply are not willing to pay.

Key words: women, corporate success, achievement, ambition, gender stereotypes, discrimination, income inequalities, leadership, biological differences, family life.

Hoy día las mujeres ocupan casi el 50% de los empleos gerenciales y profesionales en los Estados Unidos y en algunos países de Latinoamérica. El sentido común indicaría que muchas de ellas deberían desempeñarse en las más altas posiciones ejecutivas, en la cima de la pirámide corporativa y dirigir las compañías y organizaciones para las cuales trabajan. Sin embargo, en este caso el sentido común estaría equivocado. De acuerdo con datos recogidos por Catalyst (2002), una organización de investigación y asesoría comprometida con el progreso de las mujeres en los negocios, en la actualidad sólo cerca del 5% de los altos ejecutivos son mujeres (Hewlett, 2005). Como dice Joan Williams, una profesora de la escuela de leyes de la American University de Washington y directora de su Programa de Legislación Laboral: "Desde los años 70 las mujeres han ido engrosando, cada vez más, la fuerza de trabajo. Grandes cantidades de mujeres se encuentran en los lugares de trabajo pero, como los árboles en una montaña, se ven menos y menos en la medida en que se asciende en el paisaje ejecutivo, hasta que se alcanza una suerte de límite arbóreo en donde ya no se encuentra ni un solo ejemplar" (Gallagher, 2000, 137).

Hoy, la verdad es que los líderes de la mayoría de las compañías y organizaciones a lo largo y ancho del mundo son, casi siempre, hombres. Desde luego que sí existen mujeres en la cima, pero son escasas. El porqué de esta situación es la pregunta que se formulan los expertos en género, los académicos y los investigadores desde mediados de los años setenta.

En un comienzo muchos creían que la falta podía atribuirse a los hombres; manejaban sesgos y estereotipos acerca de la capacidad de las mujeres para tener éxito en su lugar de trabajo que suscitaban discriminación contra éstas. Por ejemplo, en encuestas adelantadas a mediados de los años setenta y a principios de los ochenta, aproximadamente el 75% de los hombres creía que "las mujeres son demasiado emocionales para liderar con eficacia", "Ellas están demasiado orientadas a crear consenso" y "Ellas tienen problemas para tomar decisiones difíciles" (Grant, 1988).

No hay duda de que tales estereotipos –cuando se dan– impactan el desempeño de las mujeres y estorban su capacidad de conseguir empleo y ser promovidas. Aún más, el mero hecho de estar en la minoría numérica (como están las mujeres de niveles altos en los nego-

cios) produce una dinámica común y presiones extraordinarias que dificultan el desempeño. Hasta que un grupo alcance una representatividad de cerca del 25%, estas dificultades continuarán existiendo. Ellas serán miradas de forma distinta, tendrán menos poder y tendrán que trabajar más duro para ser aceptadas (Steele, 1997).

No obstante, a pesar de que sí existen algunos prejuicios contra las mujeres (y otros grupos minoritarios) en la vida corporativa (Morrison, 1990), estos no son la única explicación de la razón por la cual ellas no logran tanto como los hombres en el trabajo. En primer lugar, los estereotipos están cambiando. Datos recogidos por Catalyst en su censo de 2002 muestran, con toda claridad, que la cantidad y el grado de estereotipos negativos de que los hombres hacen gala en contra de las mujeres en el mundo corporativo están disminuyendo de modo dramático. De hecho, en 2002, las mujeres (no los hombres) son quienes –con mayor probabilidad– respaldan aquello de que “las mujeres deber ser verdaderamente excepcionales para tener éxito en el mundo corporativo”. En 2002, sólo 9% de los hombres (en comparación con el 75% de 1975) dicen que “las mujeres nunca serán iguales en el lugar de trabajo”. Y sólo 5% dice: “No me siento cómodo con una mujer como jefe” (mientras que en 1975 se trataba del 88%) (Hewlett, 2005).

En segundo lugar, y tal vez de más importancia, las mujeres que han tenido éxito –aquellas que han alcanzado la cima de las organizaciones y compañías para las que trabajan– sostienen que la discriminación no existió o, si ocurrió, ellas no permitieron que ese hecho las retrasara. Como me lo explicó la presidenta ejecutiva de una compañía en Honduras, durante un seminario de liderazgo para mujeres: “Me parecía divertido cuando un hombre me decía que yo no podría hacer un trabajo. Lo miraba y le decía ‘De malas tú, hombre, porque mírame, aquí estoy haciéndolo’”. Otra mujer, una vicepresidenta de una agencia de publicidad en Costa Rica dijo: “Parte del éxito en la compañía para la cual trabajas es que te noten. El hecho de ser la única mujer trabajando aquí me ayudó. Ciertamente conseguí atención. Y, una vez que la atención se enfocó en mí, fue fácil mostrarles qué tan buena era yo”.

Al principio de los años noventa, la investigación acerca de las razones por las cuales las mujeres no alcanzan tanto en lo profesional cambió del énfasis en discriminación (rechazo al acceso a empleos, educación o capital con fundamento en el género) al énfasis en las diferencias biológicas y psicológicas entre hombres y mujeres. ¿Tal vez la razón por la cual las mujeres no se adelantan como lo hacen los hombres es simplemente porque son diferentes? (Rosener, 1990).

Gran cantidad de investigaciones demuestra que las mujeres son, en general, más orientadas al consenso, más empáticas y más inclinadas a establecer compromiso o afiliación que los hombres. Como lo resume Deborah Tannen (1990), una experta en comunicación, mundialmente famosa: “Los hombres generalmente se concentran más en ganar, en tanto que las mujeres se enfocan en conectarse”.

Consideremos la investigación adelantada por psicólogos del desarrollo que muestra que las diferencias entre hombres y mujeres en estas dimensiones se manifiestan bastante temprano. Por ejemplo, veamos los juegos con que los niños se entretienen. Los hombres se interesan más en los de competencia, en los juegos en los cuales hay ganadores y perdedores claros, con grupos grandes en los que una persona está a cargo o es el “capitán”; al paso que las niñas tienen más probabilidades de participar en juegos en los que interviene un grupo más

pequeño de chicas, unidas más estrechamente. No hay una persona a cargo, no existe competencia intensa, no hay ganadores ni perdedores (Gallagher, 2000).

Tuve una conversación divertida con una doctora especializada en recién nacidos con respecto a su opinión acerca de posibles diferencias innatas entre hombres y mujeres. Ella se rio. “Yo le puedo decir con certeza que existen. Estudiamos cómo se comportan los niños y niñas bebés mientras son amamantados. Las chicas beben más lentamente. Chupan un poco y miran alrededor, tocan a la madre, sus ojos vagan por las cercanías y buscan las caras. ¿Qué hacen los chicos? Ellos chupan frenéticamente. Eructan, defecan y se duermen. Me parece que las chicas buscan una conexión social y los chicos tratan de llenar el estómago rápido”.

Evidencia anecdótica aparte, un registro importante con respecto a posibles diferencias entre hombres y mujeres en la fuerza de trabajo viene de datos del censo de 2000 de Estados Unidos (www.census.gov/main/www/cen2000.html). ¿Hacia cuáles profesiones se inclinan las mujeres; cuáles son dominadas por mujeres? Hay cinco: enseñanza (no en el nivel universitario), enfermería, relaciones públicas, trabajo social y recursos humanos. ¿Qué tienen estas profesiones en común? Son, mayoritariamente, posiciones de apoyo. No son profesiones que exijan a las mujeres detentar mucho poder, ni dirigir las organizaciones para las cuales trabajan. Son posiciones que les permiten a las mujeres ayudar a los otros, apoyar a los “jefes” y organizaciones para las cuales trabajan y atender a otras personas.

No existe nada malo con estos trabajos: son considerablemente valiosos y son empleos importantes para la sociedad. “Pero no son trabajos de trayectoria”, dice Linda Babcock, profesora de Economía en la Escuela de Políticas Públicas y Administración de Carnegie Mellon: “Los presidentes de empresa constantemente nos dicen que al buscar sucesores –especialmente para su posición– examinan a personas cuya experiencia de alto nivel en pérdidas y ganancias sea significativa. Como las mujeres no gravitan hacia este tipo de trabajos, el equipo del cual un presidente escoge a sus sucesores puede llegar a ser abrumadoramente masculino. Aunque el número de mujeres dirigentes corporativas en empleos de trayectoria aumentó de 20 a 30% en los Estados Unidos en 2002, los hombres aún detentan 9 de 10 de estos trabajos” (Hill, Dean y Ferris, 2006, 1197).

Las razones por las cuales las mujeres escogen estas posiciones pueden ser complicadas y ciertamente involucran una multitud de factores individuales, culturales y de las organizaciones. Pudiera ser que las mujeres escogen estos empleos porque son los más adecuados para su perfil de intereses y habilidades, porque estas posiciones les permiten hacer lo que disfrutan y aquello con lo que se sienten cómodas. Consideremos las respuestas que unos hombres con MBA (Magíster en Administración) ofrecieron a Paula Shore, investigadora de género en Stanford, cuando ella les preguntó acerca de lo que buscaban en un trabajo; la afirmación más abundante fue: “Un empleo con mucho poder”. En el caso de las mujeres, las respuestas más frecuentes fueron: “Un empleo que me resulte personalmente significativo” y “Un empleo que me permita trabajar con un equipo de buenas personas”. En realidad, para las mujeres, la respuesta menos popular fue: “Un empleo con mucho poder” (Brooks y Brooks, 1997).

Así las cosas, el hecho de que las mujeres dominen las posiciones de “apoyo” en la fuerza laboral no es una explicación al porqué nosotras no nos abrimos camino a través de las barreras invisibles, de la misma forma en que los hombres lo hacen. Por cada mujer que escoge

un trabajo en recursos humanos, hay cerca de cinco que entran a campos más dominados por los hombres. Más adelante, cuando estas mujeres se incorporan a la fuerza de trabajo al principio de su segunda década de vida, se emplean en los mismos trabajos de los hombres y reciben, poco más o menos, los mismos salarios. Pero algo sucede durante las siguientes décadas. Cuando alcanzan los 40 a los 44 años están ganando sensiblemente menos que hombres (cerca del 70%) y muchas ya no trabajan (Hewlett, 2002).

Artículos recientes en *The New York Times* (Hirshman, 2007) y en el *Wall Street Journal* (Hymowitz, 2006) señalan una tendencia entre mujeres muy preparadas a retirarse de carreras convencionales. Una encuesta de la clase de 1981 de la Universidad de Stanford concluye que 57% de las mujeres graduadas abandona la fuerza laboral hacia el final de su cuarta década; una encuesta entre tres cursos de graduandos de la Escuela Empresarial de Harvard demuestra que sólo 38% de las mujeres graduadas acaba en carreras de tiempo completo, y un estudio más amplio de MBA en general indica que una de cada tres mujeres con un MBA no trabaja tiempo completo 20 años después de graduarse, en comparación con uno de cada 20 en el caso de los hombres (Hewlett, 2005).

¿Por qué tantas mujeres excepcionalmente calificadas dejan el ámbito laboral? En un documento reciente (Hirschman, 2006), mujeres ejecutivas dicen que se alejaron porque así lo decidieron. Para la mayor parte de ellas la razón fue la familia. Más de la mitad dijo que querían dedicar más tiempo a su familia; 27% señaló que sus trabajos no eran satisfactorios ni significativos; 10% indicó que tenían que cuidar de padres de edad avanzada. Como dijo Andrea Jung, miembro de la junta directiva y presidenta ejecutiva de productos Avon: “La verdad es que el éxito profesional requiere 100% de devoción. Y 100% de devoción al trabajo no es coherente con una vida familiar adecuada” (Hymowitz, 2006).

En un estudio reciente de “personas de desempeño excepcional en los Estados Unidos” (definidos como aquellos que ganan más de 200.000 dólares por año) el número promedio de horas trabajadas por semana fue de 60. Piense en lo que una semana laboral de 60 horas significa en términos de equilibrio de la vida de trabajo. Si usted supone un almuerzo de una hora y 45 minutos de viaje de ida y vuelta de su casa a la oficina (la media nacional), el día laborable se estira a casi 14 horas. Aún sin “extras” –como viajes fuera de la ciudad y cenas con clientes, en función del trabajo– esta clase de horario hace muy difícil para cualquier profesional mantener una relación. Innegablemente, muchos de los que alcanzan posiciones ejecutivas sobresalientes lo logran a expensas de su vida personal. Ellos gastan mucho tiempo en trabajos difíciles y llenos de tensión. Aguantan jornadas largas. Hay ciertamente alguna verdad en el cliché de que el éxito siempre demanda un precio y este es generalmente el deterioro de la vida privada (Hill, Dean y Ferris, 2006).

En realidad, hacia la mitad de la vida, entre un tercio y la mitad de todas las mujeres de carrera exitosas en los Estados Unidos (ejecutivas de negocio, médicas, abogadas, académicas y similares) NO tienen niños. 33% son solteras (Williams, 2004).

¿Es esto malo? No necesariamente. “No es una cosa mala si lo que usted adora es su trabajo”, dice Brenda Barnes, ex presidenta de PepsiCo: “Yo me levantaba por la mañana y

amaba lo que hacía. Ésta fue la elección que hice. Esto es lo que quise hacer con mi vida. Pero si usted quiere tener más que un trabajo en su vida, escoger este estilo de vida profesional intensa puede no ser apropiado para usted” (Hirschman, 2007).

Que a usted le guste o no, la verdad es que hoy día las mujeres asumen la mayor parte del cuidado de los niños y las familias. En un estudio reciente de las personas de mayor desempeño, mientras el 10% de los hombres hizo las compras de mercado, el 85% de mujeres hizo lo mismo. 12% de hombres organizó comidas, en tanto que 94% de las mujeres hizo lo propio. 5% de hombres cuidó niños enfermos, contra el 91% de mujeres (Hewlett, 2002).

Algunas mujeres están enojadas con estos datos. “Necesitamos enseñar a los hombres a cuidar de nuestros niños, a tomar responsabilidad en los hogares” (Tannen, 1990). Es un estribillo que a menudo oigo durante mis seminarios del liderazgo.

Aunque concuerdo, no debemos olvidar que cuando se les pregunta a mujeres POR QUÉ son ellas quienes se responsabilizan en principio de la familia y los niños, muchas dicen que es porque ellas lo prefieren. “Puedo hacer que mi marido lo haga, pero la cosa es que soy mejor en ello”. O, “sé que debería tener una niñera, pero éstos son mis bebés, y quiero sentir que yo los estoy criando”. ¡O “sé que él los podría llevar al médico, pero entonces tendría que llamar al doctor para que me diera todos los detalles y tendría que preocuparme sobre si él compró la medicina equivocada o se olvidó de administrarla”! (Tannen, 1990).

Como Lester Thurmond, economista del MIT lo expresa: “Sus 30 y 40 son años valiosos para establecer una carrera exitosa. Son los años cuando el trabajo duro paga el máximo. Son también los años principales para formar una familia” (Comunicación personal).

¿Pueden triunfar las mujeres? Sí. Mucha evidencia existe acerca de mujeres duras que hicieron escogencias duras y atravesaron la barrera invisible. ¿Queremos poner ese tipo de dedicación y enfoque intensos que se requieren? Demanda, a veces, mucho, incluso si tenemos otras prioridades como hijos, padres, marido y amigos.

Cuando se les pregunta a los hombres la razón principal por la cual las mujeres no los adelantan, ellos dicen: “Las mujeres no están preparadas para hacer tantos sacrificios como nosotros” (Williams, 2004, 26). Esta respuesta tiende a enfurecer a las mujeres que, a menudo, sienten como si su vida entera requiriera sacrificios difíciles. Pero cuando usted les pregunta a las mujeres por qué ellas no logran tanto como los hombres, ellas dicen: “Se debe al conflicto entre la familia y el trabajo” (Gallagher, 2000, 125). De alguna manera, ellas dan la misma respuesta.

Querer tener una familia hace muy difícil dedicarse al trabajo, si no imposible. Y la devoción total a su trabajo es lo que se requiere para remontar la cima de la pirámide corporativa. ¿Son éstas malas noticias para mujeres? Pienso que depende de cómo lo vea usted. Muchas mujeres se sienten inclinadas a decir: “No puedo triunfar porque tengo demasiadas responsabilidades que me pesan... demasiados factores que me detienen”. Estoy en desacuerdo. Tengo una explicación diferente. ¿La razón por la cual nosotras no tenemos éxito en el mundo corporativo como los hombres? *Tenemos mejores cosas para hacer.*

Al final, su vida se resume en elecciones. ¿Quiero dedicar todo el tiempo en que estoy despierta a mi trabajo o quiero gastar tiempo de calidad con mis hijos? ¿Quiero mudarme a Brasil para conseguir una promoción o quiero permanecer cerca de mis padres, a quienes

adoro y están entrados en años? ¿Quiero tomar el vuelo de noche a las oficinas corporativas en Chicago para el fin de semana o quiero quedarme e ir a la graduación de mi hermana? ¿Quiero permanecer en el trabajo hasta las 10 de la noche, a pulir mi presentación, o quiero ir a casa a cerciorarme de que todo esté listo para la cena que quiero ofrecerles a mis amigos?

Pienso que, si bien el trabajo es importante para muchas mujeres, la verdad es que otras cosas lo son también; nuestra familia, nuestros amigos, nuestra vida por fuera de las compañías y las organizaciones para las cuales trabajamos.

Si usted me pregunta, después de estudiar el tema 10 años, pienso que la verdadera razón para que las mujeres no triunfen como los hombres es que, para nosotras, el éxito en la vida es mucho más que abrirse camino a través de una barrera invisible. Las mujeres necesitamos dejar de pensar en términos de lo que nos detiene y dedicar más tiempo a pensar en términos de lo que queremos y las elecciones que hacemos.

Uno simplemente NO lo puede hacer todo. Es casi imposible (y los datos me respaldan) ser madre, hija, esposa, amiga, sana, atractiva y ser un mandamás en el trabajo. Algo tiene que ceder. Para muchas mujeres, no se trata de su vida personal o de sus familias. Debemos ver esto no como un sacrificio, sino –a manera de empoderamiento– como una elección que hacemos.

Susan Clancy es profesora de INCAE en el área de Comportamiento del Consumidor y asimismo ocupa un cargo como Investigador Asociado en la Escuela de Postgrados de Artes y Ciencias en la Universidad de Harvard. Tiene un Ph. D. en Psicología Experimental de la Universidad de Harvard. Gracias a la investigación de su tesis en Harvard recibió una Beca Sackler en Psicobiología y la prestigiosa beca Eliot de la Universidad de Harvard. En 2003, le fue concedido el Premio de la Asociación para el Avance de la Integridad Científica de la Terapia del Comportamiento. Es la autora de dos libros (publicados por Harvard University Press). Su investigación se centra, sobre todo, en la relación entre la personalidad y el éxito, el impacto del género en el desempeño profesional y en las diferencias culturales en estilos de liderazgo.

Referencias

- Bartolomé, F. (1979). Professional lives versus private lives – Shifting patterns of managerial commitment. *Organizational Dynamics*, 7(4), 3-29.
- Brooks, D., & Brooks, L. (1997). *Seven secrets of successful women*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Catalyst. (2002). *Catalyst census of women corporate officers and top earners of the Fortune 500* (#16152). New York, NY.
- Gallagher, C. (2000). *Going to the top*. New York, NY: Penguin Books.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), p56-63.
- Hewlett, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, 80(4), 66-73.

- Hewlett, S. A. (2005). Off-ramps and on-ramps. *Harvard Business Review*, 83(3), 43-54.
- Hill, E. J., Dean, L. R., & Ferris, M. S. (2006) Researching the 60-hr dual-earner workweek: An alternative to the "opt-out revolution". *American Behavioral Scientist*, 49(5), 1184-1203.
- Hirschman, L. (2006) *Get to work: A manifesto*. New York, NY: Viking Publishers.
- Hirschman, L. (2007) Off to work she should go. *New York Times*. p. A12.
[Http://www.census.gov/main/www/cen2000.html](http://www.census.gov/main/www/cen2000.html)
- Hymowitz, C. (2006, November 20) Women tell women: Life in the top jobs is worth the effort. *The Wall Street Journal*. p. B1
- Morrison, A. M. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613-631.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand*. New York, NY: William Morrow.
- Williams, J. C. (2004, October). The maternal wall. *Harvard Business Review*, 82(10), 26-28.

Recibido: 18/04/07

Aceptado: 20/04/07

Corrección recibida: 11/05/07

Aceptación final: 11/05/07

Gina Zabłudovsky
Universidad Nacional Autónoma de
México, México
ginaza@servidor.unam.mx

México: mujeres en cargos de dirección del sector privado*

Mexico: Women in the private sector's managerial positions

RESUMEN

El artículo es producto de una investigación sobre la participación de las mujeres en cargos de dirección del sector privado en México, teniendo en cuenta su creciente importancia dentro de la fuerza de trabajo y en la educación superior. A partir del análisis de las encuestas de empleo y de los principales cargos directivos de las grandes corporaciones, se muestran los cambios en las relaciones entre hombres y mujeres en estos empleos y se analizan los factores que explican la todavía reducida participación femenina en las esferas más altas de la vida organizacional.

Palabras clave: mujeres, dirección, cultura, organizaciones, empleo.

ABSTRACT

The article is the outcome of a research dealing with women holding managerial positions in the private sector in Mexico, bearing in mind their increasing importance within the work force and in higher education. The analysis of employment surveys and of the main managerial positions in large corporations illustrates changes in men/women relations in these jobs; the paper also explo-

* La autora agradece el apoyo de Alicia Juárez Becerril y Martha Villanueva para la realización del presente artículo.

res the factors that explain the still reduced female participation in the highest spheres of organizational life.

Key words: women, direction, culture, organizations, employment.

1. LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL TRABAJO ASALARIADO

El incremento de la participación de las mujeres en los mercados de trabajo ha sido considerado como una de las grandes “revoluciones silenciosas” de la segunda mitad del siglo XX.

En consonancia con esta tendencia, en México el porcentaje de mujeres dentro de la población ocupada se duplicó durante los últimos veinticinco años (pasando del 20% en 1970 al 40 % para el año 2006, véase cuadro 1). Estos cambios tienen su explicación en factores de diversa índole como los efectos que sobre el ingreso familiar han tenido las crisis económicas, la creciente urbanización, la ampliación y feminización del tercer sector de la economía, la preferencia por la fuerza de trabajo femenina en algunas industrias maquiladoras y la acelerada incorporación de las mujeres en los distintos niveles educativos. (Inegi, 1970 y 2005; Oliveira y Ariza, 2006).

Cuadro 1
Porcentaje de población ocupada 1970, 1995 y 2005.

Año	Mujeres	Hombres
1970	19,8	80,2
1995	32	68,0
2005	39,5	60,5

Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base en Inegi. (1970). Encuesta Nacional de Empleo; Inegi. (1995). Encuesta Nacional de Empleo; Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Paralelamente, durante este mismo periodo se ha dado un notable crecimiento de los hogares monoparentales de jefatura femenina. Para mediados de la década de 1990 en América Latina uno de cada cinco hogares ya estaba sostenido por una mujer y en México, durante los últimos cinco años (2000-2005), estos aumentaron de 4,6 a 5,6 millones. Esto representa el 23 % del total (Brasilerio, 1996; Inmujeres, 2006).

Sin embargo, a pesar de estas realidades, las mujeres todavía están en las ocupaciones menos evaluadas socialmente y, en términos generales, sus ingresos son menores a los de los hombres. Como lo muestra el cuadro 2, en México dentro de la población ocupada que gana menos de un salario mínimo (S.M.) el porcentaje en mujeres alcanza el 63,2% mientras que en los niveles más altos su número disminuye hasta un 28,7%.

Cuadro 2*Población ocupada por sexo y grupos de ocupación según nivel de ingresos 2005.*

Salarios	% Mujeres	% Hombres
Hasta 1 S.M.	63,2	36,8
Hasta 2 S.M.	48,4	51,6
Hasta 3 S.M.	35,9	64,1
De 4 a 5 S.M.	30,7	69,3
Más de 5 S.M.	28,7	71,3
No recibe ingresos	65,2	34,8
No especificado	32,9	67,1
Total	39,5	60,5

Fuente: Elaborado por Gina Zabudovsky con base en Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Los datos muestran que la disparidad en los salarios no parece estar relacionada con el nivel de instrucción de las mujeres. Difícilmente se puede argumentar que estas ganan menos debido a que su educación es más deficiente. Como se aprecia en el cuadro 3, el porcentaje de hombres y mujeres en el nivel medio y superior es de 33% en ambos casos (con una diferencia de tan sólo siete décimas). Lo mismo ocurre entre la población que únicamente tiene estudios de primaria, donde la diferencia es tan sólo de seis décimas.

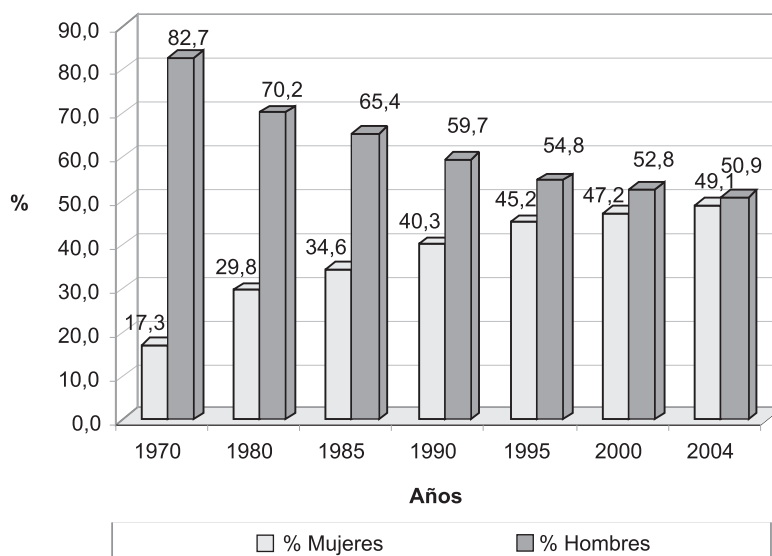
Cuadro 3*Población Ocupada por sexo y grupos de ocupación según nivel de instrucción (áreas más urbanizadas) 2005.*

Nivel de instrucción	% Mujeres	% Hombres
Primaria incompleta	11,1	10,5
Primaria completa	20,4	21,4
Secundaria completa	35,4	34,2
Medio superior y superior	33,1	33,8
No especificado	0,1	0,1
Total	100,0	100,0

Fuente: Elaborado por Gina Zabudovsky con base en Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Esta situación se ratifica si sólo se toman en cuenta los datos de las matrículas de educación superior que muestran que para el 2004, el número de mujeres en los estudios de licenciatura es incluso ligeramente superior al de los hombres: 50,9% y 49,1%, respectivamente, como se ve en la figura 1.

Figura 1
Población escolar de licenciatura 1970-2004.



Fuente: Elaborado por Gina Zabudovsky con base en Anuies. (2005). Anuario Estadístico.

La cifra resulta especialmente significativa si se considera que en 1970 el número de mujeres en la educación superior apenas representaba el 17,3%. Este ascenso de la presencia femenina entre los estudiantes universitarios no es un rasgo específico de México, sino que es común a lo que sucede en Uruguay (61%), Venezuela (60%) y otros países de América Latina en donde distintas investigaciones han dado cuenta del proceso de feminización de la educación superior. La misma tendencia se observa en Estados Unidos (57%) y Canadá (56%) y en países europeos como Noruega (61%), Polonia (57%) y Portugal (57%) (Davidson y Burke, 2004; Uduál, 2005).

Por otro lado, es importante destacar que la participación de las mujeres en las universidades es relevante en las licenciaturas de administración. En México alcanza el 58,9% (calculado con base en Anuies, 2005). Sin embargo, como se verá a continuación, esta situación aún no se refleja proporcionalmente en los cargos de dirección del país.

2. LAS MUJERES COMO FUNCIONARIAS Y GERENTES EN CARGOS BAJOS E INTERMEDIOS¹

En comparación con la participación en las universidades y en la fuerza de trabajo, la presencia de las mujeres en los puestos de autoridad (política, económica y social) es notoriamente

¹ Los cargos gerenciales más bajos o de primera línea son aquellos que obtienen un menor salario y que están ocupados por personas que dirigen o supervisan a empleados que no son gerentes. Los gerentes

inferior. Del total de funcionarios, directivos y gerentes² en el país, las mujeres representan el 28,9%. Sin embargo, si sólo se toman en cuenta aquellos que ganan más de cinco salarios mínimos (los otros difícilmente pueden ser considerados como funcionarios) su porcentaje disminuye a un 24,8% (véase cuadro 5).

Cuadro 5
Total de funcionarios y directivos y oficinistas en comparación con los que ganan más de 5 S.M. (2005).

Ocupación	% Mujeres	% Hombres
Total funcionarios y directivos	28,9	71,1
Funcionarios y directivos con más de 5 S.M.	24,8	75,2
Total oficinistas	53,6	46,4
Oficinistas con más de 5 S.M.	40,3	59,7

Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Al respecto llama la atención que entre el total de funcionarios y directivos el porcentaje de mujeres que ganan más de cinco salarios mínimos es incluso inferior al de las mujeres que obtienen estos salarios dentro del conjunto de la fuerza laboral que como señalamos anteriormente, llega al 28,7%. Esto hace suponer que hay obstáculos específicos que restringen su ascenso a los cargos de decisión.

Como lo han mostrado varios estudios, la brecha entre la presencia masculina y femenina en los puestos de dirección se explica tanto por factores socioculturales de carácter general como por elementos más específicos relacionados con la cultura organizacional. En este sentido se puede afirmar que las organizaciones asignan funciones diferenciadas para hombres y mujeres. A su vez, estas se constituyen en los fundamentos de la organización (Burell y Hearn, 1989; Eagly y Karau, 1992, 2002).

medios están situados en distintos niveles de la organización y sus funciones consisten en dirigir las actividades de los empleados o de los gerentes en cargos más bajos (Villasmil, 2007).

² Los datos se tomaron del Instituto Nacional de Geografía y Estadística de México (Inegi) que según la Clasificación Mexicana de Ocupaciones considera como funcionarios y directivos a “aquellos trabajadores que realizan actividades directivas, administrativas, normativas, de planeación y coordinación”. “Los directivos del sector público y privado definen, planifican y dirigen las políticas de la institución o empresa que está bajo su cargo. Además son responsables de coordinar las actividades administrativas y recursos de los establecimientos”, en lo que respecta a las empresas privadas, los presidentes, directores y gerentes generales son aquellos que “llevan a cabo la dirección o gerencia general de una institución o empresa privada dedicada a los servicios financieros, producción industrial, agropecuaria, actividades comerciales, construcción, navegación aérea o marítima, entre otras actividades. Los directivos definen los procedimientos y lineamientos administrativos, establecen las metas de producción, costo, tiempo; determinan los recursos financieros, equipos, instalaciones y maquinaria” (Inegi). Esta definición coincide con la de otros textos que consideran al gerente como “la persona con plena capacidad jurídica que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. A esta persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar y planificar las personas que están bajo su mando” (Villasmil, 2007).

De allí la importancia de entender la categoría de género como parte constitutiva del ejercicio de la administración que conlleva una serie de relaciones entre el sexo, el ejercicio del poder y la estructura de la organización. La concepción de género alude a una serie de relaciones sociales basadas en percepciones culturales de pretendidas diferencias entre los sexos. A su vez, presuponen y reproducen una serie de significaciones y jerarquías que sustentan relaciones asimétricas de poder (Goetz, 1992; Scott, 1986).

En lo que respecta al tema de estudio, dentro de los factores culturales de carácter más general se destaca la socialización diferenciada que influye significativamente en el desarrollo de una carrera. Como lo han demostrado varios estudios, las expectativas estereotipadas del rol continúan siendo una parte integral de la experiencia humana. Desde la infancia, hombres y mujeres aprenden a separar sus mundos sociales dando lugar a dos culturas diferentes que marcarán su comportamiento futuro, incluyendo sus perspectivas laborales y el desarrollo de sus respectivas competencias (Arsher, 1989; Nicolson, 1997).

Las expectativas de la educación formal y no formal en torno a los distintos patrones del éxito en hombres y mujeres en los contextos tradicionales han influido para que los cargos de autoridad y liderazgo sean considerados como prototipos de lo masculino. En consecuencia, no es difícil suponer que sean las propias mujeres quienes –consciente o inconscientemente, como producto de una decisión racional o de la propia construcción de su subjetividad– consideren que estos puestos no son una opción para ellas y por tanto opten por otras alternativas de trabajo consideradas “más femeninas”. Así se limitan sus aspiraciones a la ocupación de funciones que, a menudo, coinciden con los niveles más bajos de la jerarquía institucional.

Además de estos patrones culturales de carácter general que conforman gran parte del eje de la diferenciación de los comportamientos de hombres y las mujeres en nuestra sociedad, también se deben tomar en cuenta otros factores que se sitúan en el plano más concreto de lo que podría considerarse como la “cultura organizacional”. Ésta produce un tipo específico de socialización³ donde a menudo se reproducen las distintas características de lo que culturalmente es considerado como femenino y masculino.

Según la definición de Etzioni, la organización puede considerarse como “una coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad” (1966). Las organizaciones se distinguen por su tamaño, rama de actividad y objetivos, entre otros. La mayoría de ellas implementan una serie de rutinas, normas, tradiciones y descripción de cargos que constituyen la “propia cultura de la organización” (Acker, 1990; Game y Pringle, 1984; Heller, 1994; Robbins, 1985).

³ En palabras de Schein, la socialización organizacional es la forma de “ponerse al tanto” en el proceso de adiestramiento, importante en una organización o en alguna parte de la misma. La socialización es un proceso que tiene una continua presencia. No se da únicamente cuando se ingresa en una organización, sino también cuando se pasa de un departamento a otro o cuando se asciende de rango. La socialización organizacional “puede hacer o deshacer una carrera y los planes del personal en una organización” (González y Graterol, 2007).

El término “cultura organizacional” designa la serie de significados compartidos entre los integrantes. Esto conlleva al acuerdo en torno a lo que constituye un comportamiento correcto y significativo y que permite establecer distinciones entre las empresas en relación a las normas, el tipo de supervisión, el grado de autonomía individual, el apoyo de los directivos a sus subordinados, la identificación de los miembros con la corporación, la relación desempeño-premio, la tolerancia al conflicto y la predisposición a tomar riesgos y a innovar. Las formas en que se combinan estas características señalan “cómo se hacen las cosas” en una determinada empresa y genera un conjunto de reglas implícitas, conocimientos y expectativas que rigen las conductas diarias. En la medida en que se trata de un sistema con significados compartidos, éste modela la conducta que hace que los individuos con distinta formación o diferentes niveles tiendan a describir la cultura en términos semejantes (Holt y Todaro, 1992; Robbins, 1985).

Las organizaciones existen en un lugar y en un momento histórico determinados, y consecuentemente, tienden a reproducir los elementos de su propio contexto social y a considerar como neutral y objetiva una cultura que, con pocas excepciones, ha sido por entero masculinizada. Puesto que son los hombres los que han creado el arte, la industria, la ciencia, el comercio, el Estado y la religión, por siglos las mujeres han sido consideradas como “extranjeras”, como intrusas sin derecho de pertenencia en los distintos ámbitos del liderazgo económico, científico, político y cultural (Elias y Scottson, 1965; Bauman, 1994; Kanter, 1993; Simmel, 1911/1998; Zabludovsky, 2005).

La vida organizacional ha contribuido notablemente a la construcción de lo “femenino” y lo “masculino”. Al considerar que los factores sentimentales eran ajenos a su propia dinámica, se han privilegiado actitudes y estrategias racionales que socialmente son planteadas como neutras, pero en la realidad son consideradas como propiamente masculinas. En la medida en que las construcciones sociales del género en las sociedades modernas atribuyen las características sentimentales a lo femenino, la negación de los elementos emotivos dentro de la organización contribuyó a que las mujeres no tuvieran un lugar en las jerarquías administrativas del siglo XX. En oposición a la racionalidad y la capacidad de planeación que caracteriza a estas últimas, la conducta de las mujeres se consideró poco previsible e “incalculable”. Por ello, sus posibilidades de ocupar un cargo de dirección fueron automáticamente desechadas. Si bien es cierto que durante los últimos años la teoría normativa de la autoridad ha incorporado un creciente interés por la “inteligencia emocional” y, desde una óptica más afín al espíritu de los tiempos, se da prioridad a la calidad de las relaciones sobre el seguimiento incondicional de las órdenes, estos cambios aún no repercuten en un avance significativo del número de mujeres en cargos directivos (Albrow, 1997; Burrell y Hearn, 1989; Mills, 1989; Sheppard, 1989; Zabludovsky, 2003).

La exclusión se agudiza por otros rasgos de la vida organizacional entre los que se destaca la expectativa de que las actividades profesionales de los funcionarios no se limiten a un horario de oficina, sino que, por el contrario, tengan una disponibilidad absoluta y una entrega constante al trabajo que, a menudo, no considera la “doble jornada” de las mujeres.

La cultura organizacional tradicional suele tener una práctica diferencial según el sexo, y en términos generales, se comparte la idea de que los cargos gerenciales no son propiamente

femeninos (Hola y Todaro, 1992). Así, la baja participación de las mujeres en puestos directivos se explica en gran medida por factores inherentes a las políticas que se adoptan al interior de las propias compañías en función de la distribución y jerarquización con relación al género; los distintos patrones para evaluar y compensar los desempeños de hombres y mujeres; la poca flexibilidad en el horario de trabajo; las estructuras piramidales; y la expectativas que se producen en torno al compromiso del funcionario con la empresa y que en la mayoría de los casos le exigen relegar a un segundo término –y en ocasiones hasta renunciar– a otro tipo de actividades (personales, familiares, etc.). En el cuadro 6 pueden observarse las diferencias entre las jornadas de trabajo del total de la población ocupada y la de los funcionarios(as).

Cuadro 6
Jornadas de trabajo de la población ocupada en comparación con la de funcionarios(as) y directivos(as).

	% Mujeres	% Hombres	% Total
40 - 48 horas. Total de población ocupada	40,1	43,1	41,9
40 - 48 horas. Funcionarios y directivos	48,6	37,7	40,8
Más de 49 horas. Total de población ocupada	19,0	37,3	30,1
Más de 49 horas. Funcionarios y directivos	23,3	51,3	43,2

Fuente: Elaborado por Gina Zabudovsky con base en Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Una gran parte de los funcionarios y directivos pueden ser considerados como *workaholics* ya que el 43,22% de ellos (hombres y mujeres) trabajan más de 49 horas semanales. Este porcentaje es notablemente mayor al del total de la población ocupada. Dentro de ésta, los que asignan tal número de horas semanales al trabajo sólo llega al 30,1%. De hecho, esta es una de las grandes diferencias entre hombres y mujeres: mientras el 51,31% de los primeros trabajan más de 49 horas, entre las mujeres este porcentaje sólo alcanza el 23,29%. Sin embargo, lo anterior no significa que las mujeres se empleen durante tiempos parciales, pues la mayoría de ellas (71,9%) labora más de 40 horas semanales y el porcentaje más alto (48,29%) tiene un horario entre 40 y 48 horas (Inegi, 2005). Pese a la flexibilidad laboral y a las innovaciones tecnológicas, estos resultados sugieren que, en términos generales, las organizaciones no han cambiado sus prácticas para que los directivos tengan más disponibilidad de tiempo para sus otras actividades.

Como se ha hecho evidente en varias investigaciones, el notable incremento de las mujeres en la fuerza laboral y la existencia de pautas más coparticipativas en el sustento familiar (donde el ingreso ya no depende básicamente del hombre), no han estado acompañados de un replanteamiento de las funciones reproductivas de los miembros del hogar. Por esto, la incompatibilidad entre las esferas doméstica y extradoméstica del trabajo sigue condicionando negativamente la actividad económica de las mujeres (Oliveira y Ariza, 2006).

Al ser entrevistadas sobre este tema, muchas mujeres señalan que la disponibilidad de tiempo y el concepto de lealtad al cargo que se espera en los puestos de dirección es una de las grandes limitaciones con las que se encuentran. A pesar de que logran ser más organizadas y

eficientes para acabar sus tareas antes y encontrar el tiempo para cumplir con sus otras responsabilidades (o llevarse el trabajo profesional a casa), el personal masculino no lo entiende ya que ellos suelen quedarse varias horas más en la oficina. Aunque no necesariamente esto implique que el trabajo dentro de la misma sea más productivo, ellos sienten que la empresa espera que así se muestre su incondicionalidad.

Algunos estudios señalan que en no pocas ocasiones los argumentos de las empresas más tradicionales para no promover a las mujeres a altos cargos de dirección se refieren a que éstas deben cumplir estrictamente el horario de salida para poder hacerse cargo de sus obligaciones familiares. En las organizaciones consideradas más modernas el problema suele enunciarse de forma diferente: se afirma que las mujeres pueden ocupar cualquier cargo, siempre y cuando trabajen hasta la hora que sea necesario. De alguna manera, esto vuelve a dejar implícito que “las mujeres no son gerentes porque no trabajan hasta tarde, aunque puedan serlo si así lo desean y se adaptan a esas reglas” (HOLA y Todaro, 1992, pp. 22-23).

Como lo señaló Rosabeth Moss Kanter en su célebre libro sobre el tema, estas expectativas responden a una visión de la división entre lo público y lo privado que presupone que el funcionario tiene una “esposa” que se hace cargo de cubrir todas sus otras necesidades. De hecho, las parejas de los altos directivos han jugado un papel importante dentro de la vida informal de la organización. A pesar de no estar incluidas en el organigrama de la misma, ni percibir remuneración alguna, a menudo se convierten en una especie de “asistentes de alto rango”. Estas mujeres han sido una fuente importante de apoyo directo o indirecto y, en términos generales, tienen que ajustar su vida a una serie de reglas no escritas que rigen su conducta, tales como: la dedicación primordial al hogar; compartir y estimular las metas de sus esposos y las de la corporación; responsabilizarse de las “redes sociales”; y estar dispuestas a cambiar su lugar de residencia de una ciudad a otra si el cargo de sus parejas así lo requieren.

De hecho, durante mucho tiempo, gracias a las tareas que desempeñan estas mujeres, los maridos han podido estar “totalmente entregados a la organización” y a medida que ascienden en la estructura burocrática, las actividades “diplomáticas” de las esposas –que ni siquiera se han presentado como opción, sino como responsabilidad– suelen adquirir mayor importancia. La imagen sobre el papel de las parejas de funcionarios dentro de la corporación ha llegado incluso a afectar a las mujeres con niveles gerenciales que trabajan dentro de la misma. La apreciación de que las primeras están satisfechas con el trabajo invisible que realizan “detrás de los escenarios” y que su motivación básica es la búsqueda del ascenso de sus cónyuges (y no de sí mismas), reafirma las percepciones de que las mujeres son poco ambiciosas por naturaleza y que sus talentos son más sociales y emocionales que propiamente racionales o gerenciales (Apter, 1994; Kanter, 1993).

A pesar de que esta realidad está cambiando ya que en la actualidad cada vez es más frecuente que las esposas de los directivos tengan un trabajo fuera del hogar, la cultura organizacional no ha modificado las expectativas. Por estas razones, a medida que las mujeres pretenden ingresar a las carreras ejecutivas se encuentran que, a nivel simbólico, la organización considera que cuando contrata a un hombre casado está empleando a dos personas (a él mismo y a su esposa), mientras que cuando contrata a una mujer casada –por las responsabilidades que ésta tiene en el hogar– se está ocupando a tan sólo “media persona”.

Las anteriores circunstancias, sumadas a otros factores de discriminación dentro de la empresa, explican por qué, en términos generales, el cuerpo dirigente todavía está conformado por un grupo de hombres con características homogéneas en lo referente a su clase social, su raza, su procedencia familiar y su trayectoria académica y profesional.

Cuando las mujeres se incorporan a la estructura administrativa lo hacen fundamentalmente desarrollando “tareas de apoyo” y cumpliendo con actividades cotidianas dentro de las organizaciones. De hecho, en gran medida, los empleos rutinarios y personalizados de tipo secretarial que se abrieron para el sexo femenino tenían muchas afinidades con las relaciones domésticas que hombres y mujeres establecían en el hogar. Y con una dominación más de corte tradicional-patrimonial que racional-burocrático (Zabludovsky, 1993). En términos generales, en lo que se refiere a la carrera de ascensos, lo más común es que la estabilidad de las secretarías contraste con la movilidad de los gerentes. Esto generalmente se logra reclutando a mujeres que no tienen otras expectativas, situación que a la vez refuerza las ideas organizacionales en el sentido de que las mujeres como grupo no son ambiciosas ni buscan ascender en la jerarquía (Kanter, 1993).

En términos generales, se presupone que las mujeres están menos comprometidas y motivadas sin tomar en cuenta que en gran parte esto es un resultado de la diferencia en las oportunidades en los cargos que se ofrecen para ambos sexos. De hecho, muchos hombres que ocupan posiciones con pocas probabilidades de ascenso suelen desarrollar actitudes que normalmente se atribuyen a las mujeres: aspiraciones limitadas, interrupción de sus carreras, búsqueda de satisfacción a través de actividades que no tienen que ver con el trabajo de oficina, establecimiento de relaciones más horizontales en las que prevalecen los vínculos afectivos y amistosos sobre las relaciones propiamente laborales.

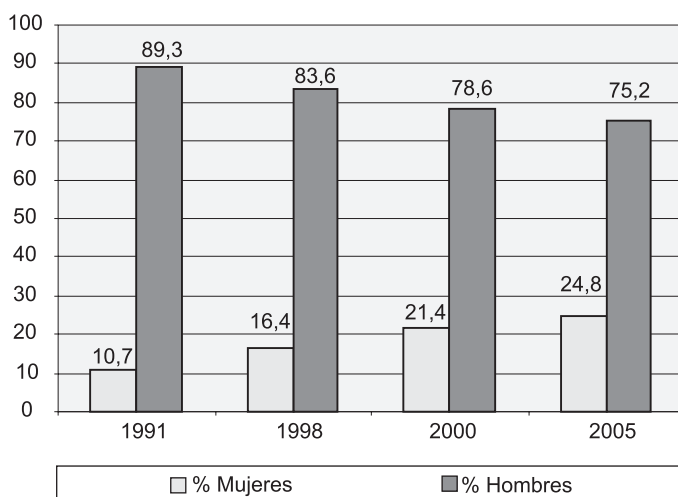
Además de las diferencias hasta aquí apuntadas, basadas en las remuneraciones y los horarios de trabajo, la relación entre el número de mujeres y hombres en cargos de dirección depende de otras variables. Algunos estudios han mostrado que la presencia de mujeres es menor en los puestos directivos del sector privado que en los públicos. Además, en términos generales, hay menor discriminación de género en el sector público que en el privado. Esto no significa desde luego que no se hayan encontrado importantes formas de exclusión de las mujeres en las diferentes instancias de la administración pública. Investigaciones realizadas en varios países también muestran que la mayoría de las mujeres profesionales y gerentes no trabajan en el sector privado, sino que se concentran más bien en el sector público y en lo que se podría considerar como un “tercer sector” de agencias no gubernamentales dedicadas a la prestación de servicios en instituciones de salud, educación y cultura tales como librerías, museos, organizaciones artísticas e instituciones filantrópicas. Por otra parte, también se ha señalado que a pesar de que las mujeres suelen ser mayoría en ciertas instituciones de salud y educación, en muchas de ellas no llegan a ocupar posiciones ejecutivas ni cargos relevantes en la planeación de políticas públicas (Federal Glass Ceiling Commission, 1995; Goetz, 1992; Mansor, 1994; Wright y Crockett-Tellei, 1994; Zabludovsky, 2003).

3. LAS MUJERES EN LOS ALTOS CARGOS DE DIRECCIÓN DE LAS PRINCIPALES COMPAÑÍAS

A pesar de las circunstancias ya señaladas, la participación de las mujeres como funcionarias y gerentes se ha incrementado significativamente durante los últimos años. Como lo muestra la figura 2, en 1991 sólo representaban el 10%. Para el 2002 este porcentaje ya se había duplicado y en el 2005 se incrementó tres puntos.

Figura 2

Funcionarios y directivos (hombres y mujeres) que ganan más de 5 S.M.



Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base en Inegi. (1991). Encuesta Nacional de Empleo; Inegi. (1998). Encuesta Nacional de Empleo; Inegi. (2000). Encuesta Nacional de Empleo; Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Sin embargo, este panorama no puede ser interpretado con demasiado optimismo. Si se rastrea la participación de la mujer en otras fuentes la situación resulta mucho más inequitativa que presentada con base en los datos de las encuestas nacionales de empleo. Una de las formas de detectar el peso de las mujeres en los cargos de decisión económica es a través de su participación dentro de los puestos de mayor jerarquía en las grandes compañías.

Si se hace un análisis de las 500 empresas más importantes del país (según la *Revista Expansión*, 2006), en el 2006 sólo existen cuatro directoras generales, lo que equivale al 0,9%. En este sentido, la situación en México es más drástica que la de otros países como Estados Unidos y Argentina en donde, aunque en porcentajes mínimos (el 5,0% y el 2,5% respectivamente), desde la década del noventa ya se encuentra un número mayor de mujeres como directoras generales de grandes compañías (Alles, 1994).

Si además de la dirección general se toman en cuenta los seis cargos de alta gerencia⁴ más importantes por abajo de ella –(directores de administración y finanzas, de operaciones, mercadotecnia, comercial, informática y sistemas recursos humanos y relaciones públicas)– el claro que en México las mujeres representan el 13,4% de los cargos dirigentes más importantes.

Por otro lado, también es interesante hacer notar que a la “segregación vertical” (relacionada con la presencia de mujeres en puestos de menor nivel jerárquico) se suma una “segregación horizontal” (mujeres en determinadas ramas u ocupaciones). Como lo muestra el cuadro 8, su participación en las altas esferas de la administración se concentra en ciertas áreas como las direcciones generales de Relaciones Públicas, Recursos Humanos y Mercadotecnia. Como contraste sólo hay un total de 16 mujeres en total están a cargo de la dirección del área de operaciones. Es decir, mientras el 41,1% de las Direcciones de Relaciones Públicas están ocupadas por mujeres en el área de operaciones su porcentaje apenas alcanza el 5%.

Cuadro 8

Presencia de hombres y mujeres en los distintos cargos de dirección.

Puesto	% Mujeres	% Hombres
Director general	0,9	99,1
Área admón. y finanzas	7,9	92,1
Área de operaciones	5,0	95,0
Área de mercadotecnia	27,0	73,0
Área comercial	7,2	92,8
Área de informática y sistemas	8,6	91,4
Área de recursos humanos	24,8	75,2
Área de relaciones públicas	41,1	58,9
Total	13,4	86,6

Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base en datos de la *Revista Expansión*, 2005.

Si se consideran los porcentajes sobre el total de mujeres y hombres, como lo muestra el cuadro 9, y se suman las áreas de relaciones públicas, recursos humanos y mercadotecnia entre las mujeres ejecutivas, este porcentaje alcanza el 71,1%. Mientras que la población de ejecutivos hombres tiene una distribución mucho más homogénea con presencias importantes en la dirección general (18,4% de los hombres), administración y finanzas (16%), informática y sistemas, y operaciones (12,6%), con porcentajes bajos en el área de relaciones públicas (sólo un 4% de los hombres ejecutivos están en estas áreas).

⁴ Se considera como “alta gerencia” aquella que está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña, responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son el de ejecutivo(a), director(a), subdirector(a) (Villasmil, 2007). En el presente artículo el término ejecutivo(a) se utiliza como sinónimo de alta gerencia; se trata de los directoras generales de las distintas áreas de las grandes compañías.

Cuadro 9*Distribución de cargos entre los hombres y mujeres con puestos de dirección.*

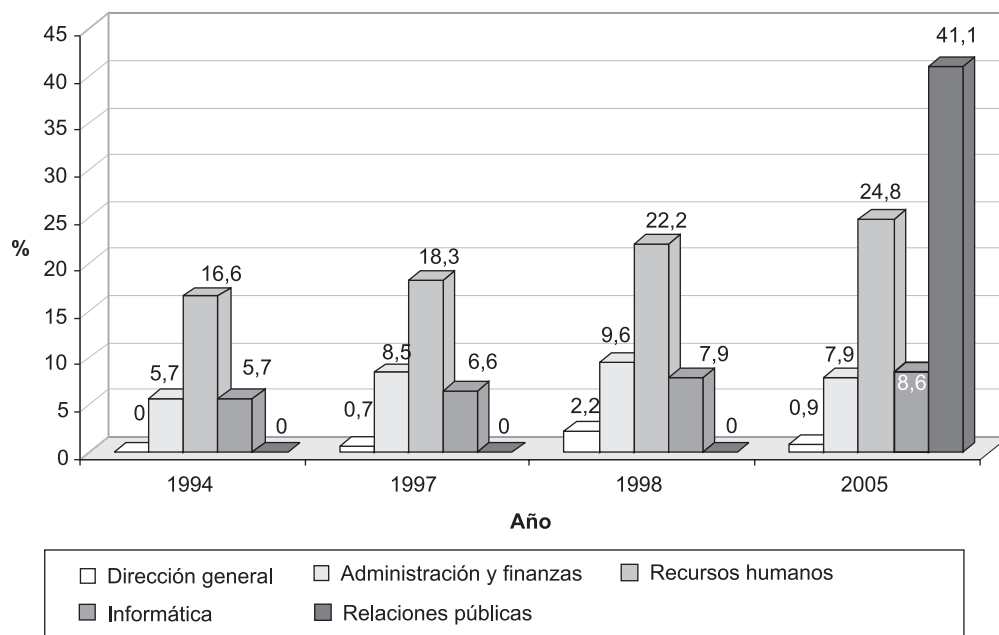
Puesto	% Mujeres	% Hombres
Director general	1,1	18,4
Área administración y finanzas	8,9	16,0
Área de operaciones	4,3	12,6
Área de mercadotecnia	22,9	9,6
Área comercial	5,9	11,9
Área de informática y sistemas	8,6	14,2
Área de recursos humanos	27,2	12,7
Área de relaciones públicas	21,0	4,7
Total	100,0	100,0

Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base en datos de la *Revista Expansión*, 2005.

Si se aprecia la figura 3 en forma comparativa, se observa que en un periodo de 12 años la presencia de las mujeres ha aumentado en recursos humanos (donde su participación siempre ha sido importante) y en otras áreas de la compañía que antes no existían, como direcciones generales, en el caso de relaciones públicas.

Figura 3

10. % Principales puestos ejecutivos donde la participación de la mujer ha aumentado 1994-2005.



Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base en la *Revista Expansión*, 2005.

La baja presencia de las mujeres ejecutivas en la dirección de las áreas de producción tampoco es un fenómeno específico de México. En Argentina las mujeres en altos cargos de dirección de producción ha sido mínima y en su gran mayoría las mujeres gerentes tienden a concentrarse en las áreas de recursos humanos, ventas y relaciones públicas (Heller, 1994). En Estados Unidos ocurre un fenómeno similar: las ejecutivas tienden a concentrarse en el área de recursos humanos y de comunicación y menos en el área de producción (Catalyst, 2002). En la búsqueda de interpretaciones a este fenómeno, algunos estudios señalan que la concentración de liderazgo femenino en estas áreas se debe a que “las mujeres se inclinan más por las motivaciones de afiliación, que están dadas por la capacidad de relacionarse con otras personas, que por las motivaciones de logro y poder” (Chodorow, 1978; Gilligan, 1982; Heller, 1994). Es muy posible que esta situación también tenga cierta relación con el bajo porcentaje de estudiantes dentro de las carreras de ingeniería, en contraste con el número total de mujeres egresadas y con el alto porcentaje de estudiantes de administración. En México su participación fluctúa entre el 8% y el 13% (ingeniería mecánica 8,7% e ingeniería civil 12,9%) (Datos calculados con base en el Anuies, 2005).

Por otra parte, a pesar del número bajo de mujeres, si se comparan los datos de 1994 y 2006 se observa que ha habido un notable incremento del número de compañías que por lo menos tienen una mujer como responsable en los cargos de dirección más altos. Mientras en 1991 sólo 121 de las corporaciones tenían estas características, en el 2006 ya alcanzan las 250. Es decir, la mitad de las grandes empresas tiene por lo menos una mujer dentro de sus puestos directivos más altos.

El análisis de los datos de las empresas más grandes también muestra que hay una correlación inversa entre el tamaño de las compañías y la probabilidad de que en ellas haya mujeres ejecutivas en los cargos más altos de la dirección. Si se analiza nuevamente la información sobre las 500 grandes empresas, puede observarse que en 250 de ellas se encuentra alguna mujer como directora general de área. Sin embargo, este porcentaje varía en función de la importancia de las mismas. Mientras que en las primeras 250 el porcentaje de empresas con altas ejecutivas del sexo femenino sólo representa el 42% en las compañías que por su importancia se sitúan después de las primeras 250 empresas (es decir, de la 251 a la 500), el porcentaje de las empresas con mujeres en los cargos más altos de la dirección alcanza un 58% (véase cuadro 11). En este sentido, la situación de las ejecutivas en México es similar a la de sus contrapartes en otros países. Algunos estudios realizados en lugares como Estados Unidos, Argentina y Japón han demostrado que las mujeres prefieren trabajar en organizaciones pequeñas, en donde existe menor segregación ocupacional y las estructuras son menos jerárquicas y burocráticas (Gallos, 1989; Heller, 1994; Steinhoff y Tanaka, 1994).

Cuadro 11

Porcentaje total de empresas con mujeres y sin mujeres, según su posición.

Posición de empresa	% sin mujeres	% con mujeres
1 a 250	58,0	42,0
251 a 500	42,0	58,0
Total	100,0	100,0

Fuente: Elaborado por Gina Zabudovsky con base en datos de la *Revista Expansión*, 2005.

Además, la participación de las mujeres varía en función del tipo de propiedad de la empresa. De hecho, mientras en las empresas de capital nacional el porcentaje de las compañías con alguna mujer en altos cargos directivos es del 44%, entre las extranjeras este porcentaje asciende al 61%. Esta información contrasta con la de años anteriores ya que en la investigación realizada en 1994 no se encontraban diferencia entre unas y otras (en todos los casos el porcentaje era el 23%) (Zabludovsky 2001, 2002). Es posible que lo anterior tenga parte de explicación en el hecho de que, durante este tiempo, muchas de las compañías extranjeras empezaron a implementar políticas de diversidad que antes sólo se aplicaban en las empresas sedes pero que no eran extendidas al resto del mundo y en especial a América Latina (Zabludovsky, 2001, 2002).

4. RECAPITULACIÓN

La participación de las mujeres en los cargos de funcionarios y gerentes en México se ha acrecentado. Como se ha visto, con relación al total de la población en estos puestos su porcentaje se incrementó del 10% en 1991 al 24,8% en 2006.

Sin embargo, como sucede en otros países, a medida que se asciende en la pirámide organizacional, el número de mujeres disminuye significativamente. Con base en los datos de las 500 empresas más importantes de México, se ha podido demostrar que, a pesar del creciente número de compañías que tienen por lo menos una mujer en los altos cargos directivos, su porcentaje en estos apenas representa el 13% y sólo se encuentran cuatro mujeres (0,9%) como directoras generales (CEO).

A esta segregación vertical se suma una horizontal. Las direcciones operativas continúan siendo “territorio masculino” y las ejecutivas se concentran en las direcciones de recursos humanos, relaciones públicas y mercadotecnia. De hecho, se encontró que el incremento de la participación de las mujeres en las altas esferas se explica en gran parte por la creciente incorporación en estas dos últimas áreas que antes no aparecían como direcciones generales dentro de los organigramas de muchas compañías.

En cuanto a otras variables como el tamaño y el tipo de capital, hay mayores probabilidades de encontrar ejecutivas en las empresas más pequeñas con estructuras más flexibles y menos burocráticas y en las compañías de capital extranjero. La situación con respecto a estas últimas puede tener parte de su explicación en el hecho de que durante los últimos años las filiales mexicanas han puesto en marcha algunas políticas de diversidad que antes sólo existían en las matrices.

La brecha entre la presencia masculina y la femenina en los cargos de dirección se explica por factores socioculturales de carácter general que conforman gran parte de las personalidades y expectativas sobre los hombres y mujeres en el ámbito de lo público y lo privado. Así, el notable incremento de la participación de las mujeres en el empleo remunerado y la existencia de prácticas más coparticipativas en el ingreso familiar no se han visto acompañadas de un replanteamiento de las responsabilidades de los hombres dentro del hogar.

A lo anterior se suman los elementos específicos de la cultura organizacional con un concepto de lealtad basado en irrestrictos horarios de trabajo y una serie de prácticas diferenciadas con relación al sexo de los empleados(as), que a menudo reproducen exponencialmente las características sociales de lo masculino y lo femenino. Durante mucho tiempo se consideró que las capacidades para el ejercicio de la autoridad eran específicas de los hombres y que en la medida en que lo racional debería prevalecer sobre lo emotivo, las mujeres no tenían un lugar en la jerarquía organizacional.

Las anteriores circunstancias explican por qué a pesar de que la participación de las mujeres en el trabajo extradoméstico se incrementó del 20% al 40% durante los últimos veinte años, y de su acelerado incremento del 19% al 51% entre el estudiantado de las universidades, esto no ha repercutido significativamente en su presencia en los altos cargos de dirección de las grandes compañías en México.

Gina Zabłudovsky Kuper es profesora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Tiene un Ph. D. en Sociología. Sus áreas de interés son las organizaciones empresariales mexicanas, las mujeres en los negocios, las mujeres empresarias y trabajo femenino. Ha trabajado en importantes proyectos sobre mujer y representó a México en dos World Conference about Women Entrepreneurs, de la OECD, en París (1997, 2000). Su investigación ha sido presentada en conferencias nacionales e internacionales y publicada en artículos y libros.

Referencias

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4(2), 1391-158.
- Albrow, M. (1997) *Do organization have feelings*. Londres: Blackwell Publishers.
- Alles, M. A. (1994). *La mujer profesional en su rol ejecutivo. De mujeres y profesiones*. Buenos Aires: Ediciones Letra Buena.
- Apter, T. (1994). *Working women don't have wives*. New York, NY: St. Martin Press.
- Arsher, J. (1989). Childhood gender roles; structure and development. *The Psychologist*, 9.
- Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior, Anuiés (2005). *Anuario Estadístico 2005*. México.
- Bauman, Z. (1994). *Pensando sociológicamente*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Brasilero, A. M. (1996). *Women's leadership in a changing world*. New York: Unifem.
- Brown, C., & Pechman, J. A. (Editor). (1987). *Gender in the workplace*. Washington: Brookings Institute Press.
- Burell, G., & Hearn, J. (1989). The sexuality of organizations. En J. Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burell (Eds.), *The sexuality of organization* (pp. 3-28). London: Sage.
- Catalyst. (2002). *Catalyst census of women corporate officers and top earners of the Fortune 500* (#16152). New York, NY.

- Chodorow, N. (1978). *The reproduction of mothering*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Davidson, M. J., & Burke, R. J. (2004). Women in management world-wide: facts, figures, and analysis – an overview. In L. Davidson, R. Burke (Eds.), *Women in management worldwide: Progress and prospects*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1992). Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Elias, N., & Scottson, J. (1965). *The established and the outsiders*. Londres: Sage.
- Etzioni, A. (1966). *Organizaciones modernas*. México: Uteha.
- Federal Glass Ceiling Commission (1995). *Good for business: Making full use of nation's human capital*. Washington, D. C.
- Gallos, J. (1989). Exploring women's development: Implications for career theory, practice, and research. In M. B. Arthur, D. T. Hall, B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 110-131). Cambridge: Cambridge University Press.
- Game, A., & Pringle, R. (1984). *Gender at work*. Londres: Pluto Press.
- Goetz A. M. (1992). Gender and administration. *IDS Bulletin*, 23(4).
- Gonzalez, M. & Graterol, S. (2007). La socialización organizacional. www.monografias.com.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Heller, L. (1994). *Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las organizaciones*. Buenos Aires: Mimeo.
- Hola, E., & Todaro, R. (1992). *Los mecanismos de poder: hombres y mujeres en la empresa moderna*. Santiago de Chile: Grupo Editor Latinoamericano.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1970). *Censo Nacional de Población*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1990). *Censo Nacional de Población*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1995). *Clasificación Mexicana de Ocupaciones*, Vol. i, Aguascalientes.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1991). *Encuesta Nacional de Empleo Urbano*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1992). *Encuesta Nacional de Empleo Urbano*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1993). *Encuesta Nacional de Empleo Urbano*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1994). *Encuesta Nacional de Empleo Urbano*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2005). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. México, D. F.
- Inmujeres. Instituto Nacional de las Mujeres. (2006). Periódico *Reforma*. México, D. F., 11 de noviembre.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporations*. New York: Basic Books.
- Mansor, N. (1994). Women managers in Malaysia: Their mobility and challenges. In D. N. Izraeli, & N. J. Adler (Eds.), *Competitive frontiers: Women managers in a global economy*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Mills, A. (1989). Gender, sexuality and organizational theory. En J. Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burrell (Eds.), *The sexuality of organization* (pp. 29-44). London: Sage.
- Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones: ¿Se valora a la mujer en la empresa?* España: Nancea.

- Oliveira, O., & Ariza, M. (2006). Regímenes sociodemográficos y estructura familiar: los escenarios cambiantes de los hogares mexicanos. *Estudios Sociológicos*, XXIV (1), 3-30.
- Robbins, S. (1985). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice.
- Scott, J. (1986). Gender, a useful category of historical analysis. *American Historical Review*, 92, 1052-1075.
- Sheppard, D. (1989). Organizations, power and sexuality: The image and self-image of women managers. In J. Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burrell (Eds.), *The sexuality of organization* (pp. 139-158). London: Sage.
- Simmel, G. (1911, 1998). *Sobre la aventura. Ensayos filosóficos*. Barcelona: Ediciones Península.
- Steinhoff, P. G., & Tanaka, K. (1994). Women managers in Japan. In D. N. Izraeli, & N. J. Adler (Eds.), *Competitive frontiers: Women managers in a global economy*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Unión de Universidades de América Latina, Udual (2005). *Feminización de la matrícula de educación superior en América Latina y el Caribe*. México: Ciudad Universitaria.
- Villasmil, J. (2007). Gerencia y liderazgo. www.monografias.com.
- Wright, L., & Crockett-Tellei, V. (1994). Women in management in Indonesia. In D. N. Izraeli, & N. J. Adler (Eds.), *Competitive frontiers: Women managers in a global economy*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Zabludovsky, G. (1993). Mujer, empresa y familia. En S. Grabinsk y G. Zabludovsky (Eds.), *Mujeres y sus empresas*. México: Del Verbo Emprender.
- Zabludovsky, G. (2001). Mujeres ejecutivas en México. En G. Zabludovsky, y Avelar, *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*. México, D. F.: Miguel Angel Porrúa-UNAM.
- Zabludovsky, G. (2002). La política de diversidad y las mujeres en cargos de dirección de las grandes compañías privadas. En G. Zabludovsky (Coordinadora), *Mujeres en cargos de dirección en América Latina*. México, D. F.: Miguel Angel Porrúa-UNAM.
- Zabludovsky, G. (2003). Burocracia y comportamiento organizacional, de la jerarquía moderna a la sociedad-RED. En M. Guitián y G. Zabludovsky, *Sociología y modernidad tardía: entre la tradición y los nuevos retos*. México, D. F.: Juan Pablos-UNAM.
- Zabludovsky, G. (2003). Zigmunt Bauman y Norbert Elias. En Zigmunt Bauman, *Teoría social y ambivalencia*. Revista *Anthropos*, 206.

Recibido: 01/12/06

Envío evaluación: 28/02/07

Corrección: 22/03/07

Aceptado: 23/03/07

María Consuelo Cárdenas de
Santamaría
Universidad de los Andes
Bogotá, Colombia
marcarde@uniandes.edu.co

Mal de muchas, ¿consuelo de ninguna!*

What is good for all is of no comfort to anyone

RESUMEN

Con base en los resultados de una investigación sobre 23 ejecutivas de empresas privadas en Colombia, realizada en el 2002; de entrevistas a 40 mujeres de diferentes sectores, realizadas entre 2003 y 2006, y a partir de los testimonios de algunas de las 146 directivas y profesionales participantes en talleres de “Conciencia femenina y liderazgo”, se confirma que las mujeres colombianas: (i) tienen un estilo de liderazgo “participativo” y (ii) enfrentan problemas y dilemas por la imposición de las organizaciones a su definición de vida a través de rutinas y valores que las excluyen. Se plantea la revisión de la consagración total al trabajo para alcanzar un mayor balance entre la vida laboral y la vida personal, exigiendo transformaciones a las organizaciones.

Palabras clave: mujer ejecutiva, balance vida laboral-vida personal, organización, trabajo, estilo de liderazgo.

ABSTRACT

Based on 23 research interviews with executive women from private organizations in Colombia, carried out in 2002, and on interviews to 40 women executives from different sectors, carried out between 2003-2006, and using the testimonies of some of the 146 women executives and independent professionals who

* Una primera versión de este trabajo se presentó en la sesión especial *Women in Management*, coordinada por la autora, en la sesión de Balas en Lima, mayo de 2006.

participated in seven “Feminine Awareness and Leadership” workshops, we confirm that our women: (i) have a “participative leadership style” and (ii) face problems and dilemmas due to the imposition that organizations place on their life definition, through their excluding routines and values. Total dedication to work is highly questioned in order to obtain a better work – life balance, which implies demanding changes and transformations in the organizations that these women lead.

Key words: executive women, work-life balance, organizations, work, leadership style.

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se describe la forma como ejercen el liderazgo algunas ejecutivas colombianas, dadas las características de las organizaciones y los dilemas que se les presentan entre las diferentes esferas de su vida. Se plantea a las organizaciones la necesidad de cumplir un papel más respetuoso con la particularidad y las necesidades de las mujeres, para lograr así mantener su participación en la dirección de las empresas colombianas.

De acuerdo con entrevistas realizadas a 23 mujeres directivas, como parte del proyecto de investigación *Women Business Leaders in Latinamerica* (WBLLA), del cual ya se han hecho varias publicaciones sobre las mujeres colombianas (Cárdenas de Santamaría, 2004 (a) y (b); 2005) liderado por la profesora Sylvia Maxfield, de Simmons Collage, en 2002, y según las entrevistas llevadas a cabo posteriormente a 40 mujeres de los sectores público, financiero, de salud y de consumo masivo en Colombia, se encuentra que las ejecutivas colombianas no sólo tienen un estilo propio de liderazgo, llamado “participativo”, semejante al de sus homólogas de otros países de la región, sino que además tienen una serie de necesidades personales y familiares y de intereses propios. Estas requerirían el desarrollo de prácticas novedosas en las organizaciones, diferentes a seguir exigiendo a las mujeres una consagración total al trabajo y manteniendo una cultura masculina de funcionamiento al interior de las empresas.

El cuestionamiento a la forma de atender las diferentes dimensiones de su vida lo viven igualmente las mujeres directivas que han participado en los talleres de Conciencia femenina y liderazgo, realizados con mujeres de Bogotá y Barranquilla¹. Estos talleres buscan que las mujeres en posiciones de dirección se vuelvan concientes de su papel como mujeres y de los costos de las exigencias laborales en sus vidas, para que puedan exigir y promover cambios en las organizaciones que dirigen, que tengan en cuenta su particularidad.

A continuación se describen las dos experiencias con mujeres en posiciones de dirección: por un lado (y de manera breve dado que ya se ha descrito en otros trabajos), la investigación que permite identificar la forma como ejercen el liderazgo en sus organizaciones y por

¹ Estos talleres se pudieron realizar gracias a una donación de la Fundación Kellogg y al apoyo de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

otro lado, los testimonios recogidos en los talleres y el análisis detallado de varios de ellos. Ambos trabajos posibilitan plantear inquietudes sobre el papel que el trabajo tiene en la vida de estas mujeres y las imposiciones que les hacen las organizaciones. Todo ello lleva a plantear un cuestionamiento a esta forma de concebir la vida laboral y el peso relativo que tiene el trabajo actualmente en la vida de las personas.

2. RELACIÓN ENTRE LA FORMA DE EJERCER EL LIDERAZGO Y ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Un dato muy interesante sobre Colombia que vale la pena destacar es que el índice de participación de las mujeres en posiciones de dirección es el más alto, comparado con el de otros países de la región. Es el doble que el de México y casi el doble que el de Venezuela (PNUD, 2000). En cuanto al estilo de liderazgo de la mujer colombiana, en la investigación realizada para el proyecto mencionado (WBLLA) se halla que las entrevistadas tienen un estilo de liderazgo propio, con características semejantes al de las ejecutivas de los otros siete países latinoamericanos que participaron en esta investigación: Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, México y Venezuela (Heller, 2003; Márquez y Lejter, 2002; Pollack, 2002; Samayoa, 2002). Esto se confirma posteriormente en Colombia en las tesis de grado realizadas por sectores, tanto en una muestra de mujeres directivas del sector público (Moreno, 2003), como en algunas mujeres que trabajan en posiciones de dirección en el sector de la salud (Rozo, 2004), en el sector financiero (Umaña, 2004) y en el sector de consumo masivo (Gutiérrez, 2006).

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

- 1) abierto y directo
- 2) orientado al desarrollo de equipos de trabajo
- 3) dirigido a lograr el consenso
- 4) dispuesto a compartir el poder con colegas y subalternos
- 5) comunicativo e inclinado a compartir la información
- 6) atento al equilibrio entre las dimensiones personales y laborales de sus colaboradores
- 7) orientado a la inclusión
- 8) dirigido al cumplimiento eficiente de la tarea y
- 9) confiable y organizado.

El liderazgo participativo, que describe de manera semejante Lidia Heller en Argentina (2003), coincide igualmente con el descrito por Rosener (1990): en una primera etapa, según esta autora, las mujeres directivas actuaban como los hombres porque veían que a ellos su estilo de ‘mandar y controlar’ les había dado resultado. En cambio, la segunda generación de mujeres ha desarrollado otras formas de obtener resultados exitosos involucrando a sus colaboradores, haciéndolos partícipes de los planes a seguir y de las metas a alcanzar, de forma explícita y directa. Para Rosener, este estilo es *transformacional* por cuanto busca que los

colaboradores transformen su propio interés y el del grupo en pro de una meta más amplia. Su poder lo da el carisma, las habilidades interpersonales, el trabajo duro y los contactos personales, más que la posición en la organización. Todo esto genera un *estilo interactivo* de liderazgo, lo cual denota que las mujeres directivas creen que permitiendo que las personas se sientan poderosas, todo el mundo gana.

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

Si bien hay un liderazgo participativo en estas mujeres colombianas, por una u otra razón no es habitual que ellas reconozcan que tienen una forma particular de obrar como mujeres en su trabajo. En efecto, al describir su forma de tomar decisiones o de introducir cambios en la organización, mencionan que buscan la participación de sus colaboradores y el consenso como estrategia administrativa, pero no parecen reconocerlo como una forma particular de liderar, así al referirse al liderazgo de sus colegas hombres, reconozcan que ellos lo ejercen de una forma diferente.

Esto puede deberse a la resistencia de algunas mujeres a confrontar el modo masculino habitual de hacer las cosas porque prefieren pertenecer y ser parte del grupo, como lo señala Whitehead (2001). Este autor investigó el aumento en la participación de las mujeres en posiciones de dirección en el sector directivo de la educación continuada en Inglaterra y encontró que si ellas confrontan el *modus operandi* se pueden ver aún más marginadas de lo que han sido. Por ello se conforman con recibir reconocimiento económico y la promesa de pertenecer al grupo, siempre y cuando se comporten de manera dedicada y comprometida.

No es curioso entonces que las ejecutivas colombianas en general no reconozcan su forma de ejercer el liderazgo como particularmente femenina o propia de ellas como mujeres, aunque describan su forma de actuar, comparada a la de los hombres, como diferente. En cierta forma el tema de género no parece estar presente o ser conciente. Algunas lo reconocen y mencionan. Por ejemplo, dicen que a veces en una reunión se sienten inhibidas para actuar de forma “natural” porque esto sería visto como “fuera de lugar” por el mundo masculino. Otras mencionan su forma práctica de analizar una situación y de tomar una decisión de manera rápida, mientras los hombres, en situación equivalente, se toman más tiempo analizando diversas alternativas. Para otras la responsabilidad es una de las características distintivas de su forma de trabajar.

Esto a veces las lleva a quedarse en el trabajo hasta resolver el problema o a anticiparlo y encontrarle una solución, mientras que sus colegas hombres prefieren “esperar a ver”. “Si yo tengo que bajarme a la caja a contar la plata, si se necesita, lo hago”, dice la presidente de uno de los principales bancos colombianos, entrevistada para la investigación WBLLA. Según ella, los hombres, en general, optan por pedir a un subalterno que haga algunas tareas por ellos. Relata cómo después de su reunión de gerencia con todos sus vicepresidentes, las mujeres

vicepresidentes, al salir, proceden a llevar a cabo las tareas que se requieren para cumplir los compromisos acordados, mientras que los hombres vicepresidentes solicitan a algún asistente que realice dichas tareas para su posterior revisión.

Claire Huffington (2004) en su investigación con 52 mujeres inglesas encontró que uno de los elementos específicos que estas mujeres líderes usaban para tomar decisiones, además de la información objetiva, eran sus propias emociones. Precisamente las mujeres colombianas participantes en la investigación y en los talleres, si bien reconocen que incluyen sus emociones en los procesos de decisión, consideran que deben reprimirlas porque no es información apropiada en el contexto organizacional.

3. CONCIENCIA FEMENINA Y LIDERAZGO: CÓMO EJERCER Y ASUMIR LA CONDICIÓN DE LÍDER A PARTIR DE LA CONCIENCIA DE GÉNERO

A continuación se describe el trabajo realizado en los talleres mencionados con el fin de ilustrar la forma como estas mujeres asumen su vida a partir de la conciencia de género.

Como se ha descrito en detalle en otro artículo (Cárdenas de Santamaría, 2005), los talleres realizados para mujeres ejecutivas de diversos sectores comienzan con un objetivo fundamental: generar en las participantes la conciencia de ser mujeres en posiciones de dirección para que identifiquen lo que piensan, sienten y hacen como mujeres. A partir de esta conciencia, el segundo objetivo es que definan qué tienen que cambiar para poder integrar su nueva conciencia de mujeres líderes en su vida diaria y en su proyección de carrera.

Se parte de dónde está cada mujer en su vida actual. Este es el conocimiento requerido y el conocimiento buscado. El programa se centra en las acciones concretas de cada mujer en su trabajo y en su vida personal y en su reflexión al respecto, para que pueda ver y valorar sus contribuciones en todo lo que hace tanto en el trabajo como en el hogar, como amiga, colega, etc. La discusión y argumentación no son el foco del programa, ni se promueve el debate en el terreno de lo político. Se utilizan fundamentalmente ejercicios y dinámicas que permitan a cada mujer hacer consciente su forma de ver el mundo, de vivir su realidad para rescatar sus aportes invisibles y de buscar nuevos sentidos y nuevas formas de vivir en un mundo siempre cambiante. Cada mujer tiene la responsabilidad de ver cómo, dejando florecer lo femenino en ella, transforma la manera como la tratan en el trabajo, en la familia y en los ámbitos que escoja revisar para introducir y promover los cambios que ella misma defina.

Se realizan sesiones de trabajo presenciales en las que, según el momento de cada grupo –pues cada sesión se programa según la anterior– se realizan tareas individuales por escrito o ejercicios por parejas, en grupos fijos o rotativos, o se comparten testimonios de ellas mismas o de otros grupos. Se promueve la reflexión individual escrita como una de las formas de acceder a su conciencia. Estos escritos se transcriben de manera anónima y se reparten a todas las participantes de un determinado grupo para que sirvan de material de reflexión grupal, guiados por uno de los cinco docentes permanentes del taller. Esta tarea de reflexión escrita ha cumplido un papel muy importante para alcanzar los objetivos del taller.

Un grupo de 146 mujeres de Bogotá y Barranquilla, en su mayoría directivas y algunas profesionales independientes, participaron en los siete talleres realizados a lo largo de tres años. Pertenecen a todos los sectores (público, privado y ONG) y a todas las áreas (industria, comercio, educación, producción industrial, servicios). Sus edades oscilan entre los 28 y los 72 años.

La mayor parte de las participantes señala de múltiples formas cómo ha ido haciendo conciencia de su ser femenino. Los siguientes dos testimonios escritos, uno al terminar el taller y el otro durante el seguimiento posterior, ilustran el proceso recorrido.

“¿En qué soy diferente hoy a cuando inició este taller? Ahora soy más consciente de la importancia de conocerme a mí misma. Muchas de mis insatisfacciones y molestias las atribuía siempre a factores externos –otras personas, hechos, eventos exteriores a mí–. Hoy pienso que sí me conozco mejor y logro ver y comprender las cosas desde otro punto de vista, puedo verlas de manera diferente, probablemente mucho mejor. Soy más consciente de que si quiero que las cosas cambien, soy la primera que debo cambiar. Considero también que ahora aprecio más valores como la “solidaridad” y el “servicio”. Aunque pienso que tengo mucho por mejorar, tengo muchas ganas y deseos de ser una persona más servicial”.

“La conciencia –y no quiero ponerle apellido de femenina– ha significado todo un proceso de darse cuenta de la observadora que soy de la vida, la actora; ha significado darme cuenta de mi cuerpo, de mi lenguaje, de mis pensamientos, de mis posturas ante ciertas situaciones; de mis luces y mis sombras. Y al darme cuenta, tomar la decisión de actuar o cambiar. En esa línea tomar o ampliar conciencia no es un acto aislado, sino todo un proceso integrado que lleva necesariamente a transformaciones desde adentro. Es reconocer la luz que se tiene y desde ésta aprender a estar. A vivir el ahora. Es por eso que aun pasando por lo racional es mucho más que eso pues pasa también por lo emocional, lo intuitivo, lo corporal y lo espiritual”.

Una vez termina el taller formalmente, se hacen sesiones mensuales de seguimiento a la hora del desayuno. En estas se comparten experiencias personales o se invita a alguna persona externa a compartir su mirada sobre la conciencia femenina. De estos desayunos ha surgido de las participantes la idea de constituirse en un foro que han llamado el “Foro de conciencia femenina”. A través de éste se busca formalizar la tarea de compartir periódicamente sus experiencias en su trabajo y en su vida personal respecto a la conciencia femenina y a la forma de ejercer su liderazgo. También buscar formas de incluir a otras mujeres en este proyecto y realizar un trabajo de solidaridad por otras mujeres.

Conviene mencionar que en una tesis de grado se encontró que las mujeres que han participado en los talleres de conciencia femenina y liderazgo reconocen como femeninas algunas de sus características como líderes, más claramente que quienes no han pasado por dichos talleres (Guáqueta y Sanín, 2005).

4. ¿PUEDEN CAMBIAR LAS ORGANIZACIONES PARA MANTENER A LAS EJECUTIVAS? LAS MUJERES DICEN SU PALABRA

En todos los talleres, independientemente del nivel que las participantes ocupan en la organización o del tipo de organización, han surgido tres temas, íntimamente relacionados entre sí, que las preocupan y les han exigido cambios y ajustes a lo largo de su vida y más concretamente a partir del taller:

- Estilo de liderazgo personal y su aceptación o rechazo
- El manejo del tiempo
- El dilema hogar-trabajo

Las ilustraciones sobre cada tema apoyan la hipótesis de que las organizaciones se han desentendido, en la práctica, de esta particularidad de las mujeres.

4.1. Estilo de liderazgo personal y su aceptación o rechazo

De acuerdo con las investigaciones realizadas en Colombia, no cabe duda que la mayor parte de las mujeres tiene una forma propia de ejercer su cargo (Arango, 1995; Cárdenas de Santamaría, 2005; Guáqueta y Sanín, 2005; Gutiérrez, 2006; Moreno, 2003; Rozo, 2004; Umaña, 2004). Sin embargo, por las exigencias del medio y el estilo que se maneja en las organizaciones, varias de las participantes en los talleres mencionan cómo han tenido que dejar su estilo propio de lado, al igual que lo hacen las mujeres en otros países (Miller, 2002; Rosener, 1990; Whitehead, 2001). Los siguientes testimonios así lo ilustran:

“Para obtener resultados he tenido que ejercer mi autoridad en lugar de buscar el consenso o la participación activa para la toma de decisiones. Esto cuestiona mi comportamiento habitual”.

Es claro que para esta mujer sería más acorde con su propio estilo tomar las decisiones por consenso. Pero como se valora ante todo el logro de resultados, no siempre puede atenerse a su estilo habitual. Lo mismo puede decirse de los siguientes dos testimonios:

“No recibo suficiente reconocimiento a no ser que actúe como todos los demás, aunque mis resultados sean buenos”.

“¿Comportarme políticamente o decir la verdad? ¿Ser yo misma o asumir los costos del reconocimiento y admiración de los demás?”.

Pareciera que si ejercen su propio estilo, no serían reconocidas por su trabajo. Si logran independizarse de ello, como algunas efectivamente lo mencionan, la falta de reconocimiento puede afectar el desempeño de su grupo o la forma como se sienten en su trabajo.

“Tuve que volverme una super-mujer para ser aceptada y reconocida como buena”, dice una ejecutiva del sector financiero. Con esto señala cómo ser buena y desempeñarse bien no parece ser suficiente.

Los siguientes dos testimonios ilustran la presión que hay en las organizaciones para dejar de lado un estilo que podría llamarse propio de las mujeres, en pro del estilo reconocido como de los hombres:

“Como mujeres tenemos que disfrazar nuestra verdadera identidad a favor de lo que se considera correcto, es decir, comportarse como un hombre. Tenemos que demostrar algo que no somos, entonces la vida se puede volver un infierno”.

“Con frecuencia me encuentro reprimiendo lo que pienso o siento porque sé, por experiencia, que lo que tengo que decir jamás lo diría uno de los hombres, entonces termino teniendo que traducirme a mí misma o dejar mi discurso de lado, en pro de la tarea, de los resultados, del grupo. Gradualmente yo he ido desapareciendo”.

Estos testimonios ilustran cómo las mujeres ejecutivas se ven confrontadas por la forma como se comportan, lo cual permite comprender por qué ellas no reconocen su estilo como diferente pues han tenido que renunciar a su estilo personal. Esta es una muestra de cómo la diversidad realmente no parece ser bienvenida en las organizaciones, puesto que las mujeres para ser aceptadas tienen que comportarse como lo hacen los hombres. Así, su contribución particular y su forma de trabajar, terminan dejándose de lado. Esto plantea la necesidad de programas orientados a la diversidad de no sólo aumentar el número de mujeres, sino también de promover cambios en la cultura de las organizaciones para que su estilo de liderazgo sea permitido, tal como lo han hecho en otros países (Maxfield, 2006). Para lograrlo realmente, de acuerdo con nuestra experiencia, se requiere el concurso activo de mujeres conscientes de todo ello.

4.2. El manejo del tiempo

Una de las formas de registrar el proceso de cada participante en los talleres es mediante escritos personales. Los testimonios escritos permiten identificar cómo están avanzando estas mujeres respecto a los objetivos del taller e identificar qué está en juego para ellas. Uno de los temas recurrentes es el manejo del tiempo para atender las diferentes tareas y obligaciones en su vida. Igualmente en las entrevistas realizadas para la investigación ya mencionada (WBLLA) surgieron temas relacionados con la dificultad para administrar el tiempo y sentirse a gusto con el resultado.

Los siguientes dos testimonios señalan cómo al mirar hacia atrás, estas mujeres sienten una cierta añoranza y dolor frente a la forma como distribuyeron su tiempo en otro momento de su vida:

“Perdí mi tiempo, se lo di todo al trabajo y ahora no tengo ni familia, ni marido. El tiempo que hubiera podido pasar con ellos ya se fue”.

“Cuando miro hacia atrás, recuerdo que yo siempre estaba de viaje. Mis hijos siempre estaban en manos de otras personas. Yo nunca tenía tiempo para ellos. Ahora que lo tengo, ellos ya no están”.

Si las organizaciones desarrollaran formas de trabajar como las mencionadas por Hewlett y Buck Luce (2005), que tiene por ejemplo Johnson & Jonson, para que las mujeres puedan

atender otros aspectos de su vida y manejar su horario a su manera, estas dos mujeres no se habrían visto confrontadas con el manejo del tiempo que tuvieron que hacer y cuyas consecuencias hoy las atormenta.

Los siguientes testimonios muestran cómo las mujeres parecen estar cayendo en cuenta de la necesidad de introducir cambios, pues cuestionan la dedicación tan fuerte que tienen a su trabajo y su resistencia a continuar dedicadas completamente a éste:

“No quiero pasar todo mi tiempo en el trabajo. Necesito tiempo para mí misma”.

“No me quiero matar trabajando”.

“Tengo la impresión de que siempre estoy corriendo, tratando de hacer que el tiempo funcione a mi favor”.

“Al fin me he dado cuenta que no tengo que estar en la oficina desde el alba hasta el anochecer”.

Después de los talleres, 17% de las mujeres resolvió cambiar de trabajo e incluso independizarse para administrar el tiempo a su manera, situación semejante a la que señalan Hewlett y Buck Luce (2005). Esto se resume en la siguiente frase de una participante: “Quiero volverme independiente porque nunca tengo tiempo para mí misma”.

Respecto a la cultura de las organizaciones, el siguiente testimonio de una ingeniera de sistemas, alta ejecutiva de una importante multinacional, señala cómo su organización, que aprecia mucho su tarea, no parece respetar su tiempo y sus necesidades.

“Mi organización no tiene ningún respeto por mi tiempo. Me llaman a cualquier hora para que venga a atender algún problema e incluso me han hecho devolverme de mis vacaciones porque se presentó alguna crisis”.

Esta mujer eventualmente terminó renunciando a su cargo para poder atender a sus dos hijos con tranquilidad.

El siguiente testimonio muestra el dilema de la mujer frente al manejo de su tiempo, pues si bien logra hacer uso de un horario flexible, teme por su cargo.

“Me he dado cuenta de que puedo trabajar bajo un horario más flexible, que puedo ausentarme, pero me da terror cambiar del todo porque ¿qué tal que regrese y ya no me necesiten?”.

Todos estos testimonios ilustran el dilema que enfrentan las mujeres cuando tienen que atender varias obligaciones. Las organizaciones parecen considerar que las demandas de tiempo sobre su gente son “naturales” o al menos prioritarias. Esto explicaría por qué algunas mujeres sólo ven la opción de renunciar para manejar su tiempo a su acomodo, pues la alternativa de solicitar cambios a la organización no parece viable. Hewlett y Buck Luce sugieren retirar el estigma de trabajar de otras formas. De otra manera, las mujeres seguirán prefiriendo irse antes que pedir lo que se consideraría un privilegio: manejar un horario flexible.

4.3. El dilema hogar-trabajo

Una buena parte de la literatura reciente (Abarca y Majluf, 2003; Chinchilla y León, 2004; Greenhaus y Powell, 2006; Hefferman, 2002; Hewlett, 2002; Hewlett y Buck Luce, 2005; Thomas, 2004; *The Economist*, 2005; Tobío, 2005) sobre el trabajo de la mujer directiva trata el tema del balance entre la vida laboral y la vida personal. Es el dilema entre las exigencias del trabajo –que son mayores para las ejecutivas porque tienen horarios extendidos y viajes que realizar– y las obligaciones familiares e intereses personales. Si bien el principal dilema que mencionan las ejecutivas colombianas es no poder atender a sus hijos tanto como quisieran, algunas también mencionan a sus padres y otras señalan que cultivar intereses personales tales como un deporte, un hobby o verse con sus amigos parece incompatible con las expectativas de su cargo y de su organización.

En su intento por resolver el dilema, una mujer dice: “Me he preguntado dónde soy indispensable y mi respuesta es, ¡en mi casa!”.

Es probable que termine renunciando a su cargo como forma de atender su dilema. Tendría que haber una alternativa que le permita continuar trabajando en la empresa y cuidar a sus hijos, pues no habría que escoger entre dos opciones renunciando a una de ellas. Precisamente Greenhaus y Powell (2006) afirman que los dos roles pueden enriquecerse mutuamente y ser aliados en lugar de estar polarizados.

El siguiente testimonio, a diferencia del anterior, parece inclinar la balanza hacia el trabajo:

“Me doy cuenta de que debería tener un mejor balance entre trabajo y hogar, pero es que me hace tanta falta el trabajo”.

Por el contrario, la siguiente mujer no sabe cómo proceder:

“Lo que está en juego aquí es el balance entre dos mundos: mi oficina y mi casa. Y realmente no se qué hacer”.

Otra mujer menciona las consecuencias de todo este desequilibrio cuando se inclina a favor del trabajo:

“Lo que más me duele es que he terminado renunciando a muchas cosas, a mí misma incluso, para atender las exigencias laborales y luego me muero del dolor de espalda, me siento enferma. No soy feliz”.

Todos estos testimonios evidencian el dilema de muchas mujeres por trabajar por fuera del hogar y las consecuencias que tiene para su autoimagen, su equilibrio emocional y su salud.

Para otras, para muchas de las que participaron en los talleres y también en la investigación, el principal dilema se plantea frente a la maternidad, como lo dice la siguiente ejecutiva:

“La maternidad cuestionó mi papel y mis prioridades y le puso un color diferente a mi trabajo. Ya no puedo aceptar un compromiso total con mi cargo como el que tenía antes”.

Otra mujer dice:

“Si no hubiera tenido hijos, sería una completa adicta al trabajo. Estaría aquí siempre trabajando”.

Es evidente que la maternidad adscribe unos roles y unas responsabilidades que continúan definiendo de manera fundamental la identidad de las mujeres y cuestionan sus opciones profesionales.

En cuanto a la carga de la responsabilidad de las tareas del hogar, el siguiente testimonio refleja lo que le ocurre a muchas otras mujeres en Colombia:

“No importa toda la ayuda que reciba, las tareas del hogar y las exigencias de mi familia siempre son mi responsabilidad. Mi esposo me ayuda, pero soy yo la que se asegura de que haya comida en la nevera, soy la que recoge al niño en su clase. Y si alguien se enferma, me toca soltar todo en el trabajo para atenderlo”.

Sea por la división social del trabajo o por la cultura vigente durante tantos años y la socialización de roles correspondiente, en la mayoría de los casos continúa siendo la mujer quien se hace cargo de las responsabilidades del hogar, independientemente de que trabaje por fuera de la casa. El punto que se destaca aquí es que cada mujer asume la atención a estas exigencias de manera individual y privada, sin exigir a la organización algún apoyo o buscar maneras de introducir cambios que favorezcan a todas las mujeres que están, o podrían estar, en situaciones equivalentes a la suya.

La sociedad está incurriendo en un alto costo al imponer una cultura organizacional que valora el trabajo y los compromisos con el trabajo y las exigencias de un cargo, por encima de cualquier necesidad individual o familiar. Cada persona, en este caso cada mujer, tiene que adaptarse completamente a dicha cultura y asumirla como propia. La estructura de las organizaciones y sus estrategias parecen ignorar esas exigencias familiares y personales que tienen las mujeres. Una razón para esto puede ser que por mucho tiempo han sido los hombres los principales protagonistas de las posiciones de poder en las organizaciones y ellos han tenido una esposa o una madre a cargo de esas tareas de la familia y del hogar. Por eso, como lo señala Fels “las mujeres que persiguen una carrera deben aguantar cargos estructurados para acomodar los ciclos vitales de los hombres que tienen esposas que no tienen una carrera de tiempo completo” (2004, p. 60, traducción de la autora).

Cuando las participantes en los talleres reconocen que tienen necesidades particulares por el hecho de ser mujeres y se dan cuenta de que tienen diversas opciones, que pueden introducir cambios en la forma como llevan a cabo su trabajo profesional para tener un mejor balance entre sus dos mundos, varias, como ya se ha señalado, cambian de trabajo o se vuelven empresarias para tener una mayor autonomía en el manejo de su vida. Otras se quedan sin trabajar un tiempo para darse la oportunidad de escoger una organización que les permita establecer un mayor balance. En cualquiera de estos casos, la organización para la que trabajaban inicialmente termina perdiendo una ejecutiva y si bien ella puede encontrar nuevas formas de realización, cabe la pregunta si no se hubiera podido desarrollar otra manera de trabajar para que no se retirara de su cargo anterior.

De acuerdo con la investigación de Hewlett y Buck Luce (2005), las mujeres norteamericanas dejan eventualmente su trabajo por razones semejantes (43%) y sólo el 5% de quienes regresan lo hacen a la misma organización de la que se retiraron. Esto valida la propuesta a las organizaciones de introducir cambios sustantivos para conservar a las mujeres en posiciones de dirección. Johnson & Johnson ha logrado no sólo retener o recuperar a sus directivas, sino que estas mujeres profesan una lealtad a la organización gracias al desarrollo de formas alternativas de organización del trabajo que les permite mantenerse vinculadas y atender sus hogares y sus hijos.

La inquietud fundamental que surge de todo el trabajo aquí descrito con mujeres ejecutivas, tanto al revisar los testimonios de quienes han participado en los talleres de conciencia femenina como al analizar las entrevistas, es si no ha llegado el momento de pasar a plantear, incluso a exigir, a las organizaciones los cambios que se requieran para atender las necesidades particulares de las mujeres directivas. La pregunta que surge ahora es: ¿por qué será que las organizaciones mantienen una cultura y unos valores que en la práctica pueden terminar sacando a las mujeres, así su desempeño sea excelente y su contribución fundamental para los objetivos de esas organizaciones?

A continuación aparecen algunas ideas que buscan entender el papel actual del trabajo y el manejo que se hace en las organizaciones, a la luz de la contribución de otros investigadores sobre estos temas, para plantear algunas propuestas que responden a la necesidad de cambiar el foco de la mujer en la organización.

5. EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO Y EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES EN LA DEFINICIÓN DE LA VIDA

La importancia del trabajo y ocupar un cargo laboral en una organización no se cuestiona para la vida de una persona. No hay duda de que el trabajo puede permitir el desarrollo del potencial humano. Es una oportunidad de probar lo que se ha aprendido y de desarrollar las capacidades personales y profesionales. El trabajo puede ayudarle a una persona a definir su identidad y hasta cierto punto resuelve los cuestionamientos existenciales sobre qué hacer con su vida. “El trabajo, o más precisamente los límites, códigos y ortodoxias de la vida organizacional, pueden verse como los medios a través de los cuales se alcanza un sentido de enraizamiento, buscado por todas las personas” (Lacan, 1977, citado por Whitehead, 2001, traducción de la autora). Según Whitehead, el trabajo y más concretamente el trabajo gerencial atiende a las inquietudes existenciales del ser, su finitud, sus relaciones, su identidad. Es un espacio seguro que maneja dichas inquietudes mediante sus reglas y procedimientos. Entre más exigente es el trabajo más atiende las dudas existenciales, afirma Whitehead. Además, el trabajo gerencial provee la posibilidad de dar a otros la oportunidad de trabajar y de guiarlos para que se desarrollen como seres humanos, y un buen líder sabe aprovechar esta oportunidad.

El trabajo generalmente tiene lugar en una situación organizacional. Y las organizaciones, cualquiera que sea su tipo o área, organizan la tarea de las personas en torno a un objetivo específico. Visto así, las organizaciones proveen servicios tanto a las personas que trabajan en

ellas como a quienes se benefician de su actividad como organización. En el proceso adquieren un papel social destacado. Para cumplir sus objetivos desarrollan un conjunto de normas y rutinas que terminan adquiriendo vida propia y que frecuentemente se vuelven más importantes que las necesidades de los individuos mismos que pretenden servir. Dichas rutinas, normas y valores se convierten en una “cultura” propiamente dicha.

Ahora, las exigencias y expectativas de las organizaciones, independientemente de cuáles sean o a quién favorezcan, terminan con frecuencia por volverse más importantes que cualquier necesidad individual y esto se impone, acepta y exige sin dudar. Es así como los valores de la cultura organizacional han adquirido una posición normativa muy importante en la vida social. Esta forma de ver a las organizaciones y su cultura hace relevante la afirmación de la escritora de Túnez, Hélé Beji (2005) sobre la violencia que la cultura y la tradición pueden llegar a ejercer. Esto es útil aquí para señalar la preocupación sobre el valor concedido a los mandatos del trabajo y de las organizaciones en las cuales se lleva a cabo:

“Otro rasgo de inhumanidad de los derechos culturales es el hecho de que sitúan la condición cultural árabe, judía, musulmana, corsa, vasca, serbia, estadounidense, occidental, etc., por encima de la condición humana. Y ahí es donde la ilusión cultural provoca sus mayores desastres; cuando se cree que se es humano sólo por tener una cultura y no una naturaleza, cuando la dignidad del ser humano se encierra en su origen étnico, religioso, nacional o imperial. Ya no se entiende entonces la palabra “cultura” como la libre perfección de uno mismo, sino como un juramento de fidelidad de la conciencia a una primacía determinista. Recordemos la advertencia de Hannah Arendt cuando fue acusada, por su análisis del caso Eichmann, de no amar al pueblo judío lo suficiente, y de no creer en ellos de manera absoluta: “¿Y ahora este pueblo sólo cree en sí mismo? ¿Qué cosa buena puede salir de esto?” Y añadía que no amaba al pueblo judío ni a los pueblos alemán, francés o americano, ni a la clase obrera, que la única clase de amor en la que creía era el amor por las personas. “Este amor por los judíos”, decía, “me parece ya que yo misma soy judía, algo bastante sospechoso” (p. 53-54).

La interpretación de la afirmación de Hanna Arendt respecto a la prelación que ha de darse al amor por la persona en lugar de por una cultura permite señalar el cuestionamiento sobre cómo las reglas y rutinas de las organizaciones –la vida organizacional– se han vuelto más importantes que cada una de las personas que conforman una organización: la aceptación del amor por las organizaciones ha llevado a imponer su cultura por encima de la “naturaleza” de la persona, hombre o mujer. Obsérvese cómo se da esta imposición respecto a las mujeres, dado que la cultura de las organizaciones ha sido desarrollada por y para hombres, como lo señalan diversas investigaciones (Grant, 1988; Hefferman, 2002; Hewlett, 2002).

A partir de su investigación sobre la falta de participación femenina en la industria del petróleo en el Canadá, Miller (2002) señala que las organizaciones grandes de tipo burocrático funcionan en torno a valores masculinos, información que para él es como de sentido común dentro de la literatura feminista del análisis organizacional. Ya Acker (1990) y Mills (1988) (citados por Miller, 2002) hablaban de que las organizaciones funcionaban por géneros. En la industria del petróleo, por ejemplo, las mujeres encuentran barreras simbólicas que son parte de la cultura de la organización y del sector, que les impiden mantenerse en puestos directivos,

una vez llegan a ellos. De allí que Hewlett y Buck Luce (2005) propongan que los empleadores no continúen pretendiendo que las mujeres son “hombres con falda”, si quieren retenerlas en la dirección de sus organizaciones.

Precisamente lo que revelan los testimonios analizados de las ejecutivas colombianas sobre cómo la vida organizacional las afecta refleja cómo ésta se ha vuelto una cultura en sí misma. Exige a las mujeres que se adapten a ella de múltiples formas y se dediquen en cuerpo y alma al trabajo y a las organizaciones, como si el resto de su vida y sus necesidades individuales no tuvieran ninguna importancia, pues debe primar “el amor” por la cultura organizacional, sobre el amor por sus propias vidas. Whitehead (2001) señala que las mujeres terminan sometiéndose a las reglas masculinas y aceptando las formas de funcionamiento habituales en las organizaciones. Esto explicaría en parte por qué las organizaciones no han realizado cambios suficientes que reflejen la particularidad del aporte de las mujeres. En efecto, las organizaciones continúan manteniendo estructuras jerárquicas que no atienden a los cambios en la composición de género. Tampoco han asimilado los avances en la tecnología que facilitarían a las personas trabajar desde su hogar, con lo cual podrían atender sus necesidades personales y las exigencias familiares.

A partir de una encuesta a 2.443 mujeres norteamericanas, algunas de las cuales estaban dejando cargos tradicionales para tener formas de organización de su tiempo que les permitieran atender diferentes obligaciones, empresas como Johnson & Johnson han logrado introducir cambios para no perder a mujeres exitosas que se verían de otra forma obligadas a retirarse por un tiempo para atender sus obligaciones familiares (Hewlett y Buck Luce, 2005). En efecto, esta compañía tiene horarios flexibles, permite trabajar desde la casa y admite formas alternativas de organización del trabajo para dar espacio a las mujeres que habían decidido, por la atención a sus hijos o a sus padres mayores, retirarse de la empresa.

Se requiere, entonces, introducir cambios sustantivos en la forma de trabajar, en la importancia relativa concedida al trabajo versus otras dimensiones de la vida y de las relaciones, que permitan que las mujeres puedan trabajar “a su manera” sin sentirse culpables o extrañas por ello y sin perder tampoco oportunidades de desarrollo profesional. Para lograrlo, las organizaciones requieren una revisión de su cultura que incluya todas las formas posibles desarrolladas hasta ahora para atender a la mujer ejecutiva y creatividad para encontrar nuevas estrategias.

Ya muchas organizaciones intentan tener en cuenta esta situación. Es así como Sylvia Maxfield (2006), al analizar los programas que tienen las 100 compañías mencionadas por la revista *Fortune* que están extendiendo sus prácticas de diversidad a Latinoamérica, menciona cinco formas de atender a las mujeres en las organizaciones: (i) esfuerzos por priorizar e institucionalizar la diversidad; (ii) programas para aumentar el número de mujeres directivas (sumar); (iii) programas que buscan “arreglar” a las mujeres ofreciéndoles planes de desarrollo profesional; (iv) aquellos que pretenden cambiar a las organizaciones para nivelar el campo de juego (encajar) y (v) programas que quieren valorar la contribución de las mujeres para la organización (agregar valor). Nuestra propuesta de revisar la importancia relativa del trabajo y de la cultura de la organización cabe dentro de los dos últimos tipos de cambio. Pero a la luz del trabajo realizado con las mujeres directamente en los talleres, el planteamiento fundamen-

tal es que mientras las mismas mujeres no sean conscientes de que son mujeres líderes y mientras no lo reconozcan, valoren y acepten, todos los cambios arriba propuestos no se van a lograr con el suficiente impacto cultural.

6. ALGUNAS CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

A partir de la investigación y de los talleres, la principal conclusión es que a pesar del aumento en la participación femenina en el trabajo y su llegada a la cúspide de las organizaciones colombianas, estas aún son terreno de los hombres, manejan expectativas masculinas, esperan comportamientos masculinos y tienen unas estructuras jerárquicas piramidales, como norma. Esto tiene una serie de consecuencias para las mujeres y para la forma de realizar su trabajo que las lleva a sentirse extrañas, a buscar pertenecer incluso a costa de su propia forma de hacer las cosas o a salirse de las organizaciones. Además, dada la cultura vigente, el trabajo se ve como la principal y quizá única forma de realización personal y las exigencias que impone sobre la vida personal se admiten y se asumen como si fuera un mandato incuestionable. Esto lleva a las mujeres a tratar de comportarse como los hombres para no ser, literal o metafóricamente, sacadas del grupo.

Lo interesante es que cuando algunas participantes en los talleres se dan cuenta, al hacer conciencia de su estilo y de su forma de trabajar como mujeres, de que pueden optar por comportarse a su manera, resuelven cambiar de trabajo antes que asumir los costos de manejar o defender su estilo en donde trabajan. Otras se quedan e intentan no dejarse asimilar por la cultura predominante. En cualquier caso, continúa siendo una lucha individual la que libra cada mujer líder en el desempeño de su cargo. Ellas necesitan una distribución del tiempo que tenga en cuenta sus diversas responsabilidades como mujeres. Un manejo que les permita un mayor balance entre su vida laboral y personal, más a favor de ellas mismas y no siempre a favor de su cargo y de las obligaciones laborales. Y además no quieren continuar con el sentimiento permanente de dejar de lado lo que piensan y sienten porque será percibido como extraño.

Si las organizaciones tienen en cuenta la particularidad de las mujeres en lugar de imponer su cultura tradicional supuestamente “neutra”, tendrán que desarrollar algunas prácticas organizacionales que presten un mayor soporte a las obligaciones e intereses de las mujeres por el hecho de ser mujeres. La puesta en práctica de la idea de que todos somos iguales frente a la organización tendría que revisarse, cuidando la discriminación que pudiera darse en cualquier dirección porque la cultura organizacional no es neutra, como bien lo dice Mills (2002). Un interesante ejemplo de cambio es el que logró Lou Gestner en IBM (Thomas, 2004), quien promovió la idea de pasar de una política de estar ciegos a las diferencias y a no favorecer algún grupo en particular, en este caso a las mujeres, a marcar las diferencias para aprender de ellas y respetarlas. Así, las organizaciones tendrían que reconocer, en sus prácticas cotidianas, que las mujeres son diferentes de muchas formas: pueden ver las cosas de manera diferente y pueden contribuir con su perspectiva a ilustrar diversos puntos de vista y a enriquecer los procesos de toma de decisión y los resultados.

Las mujeres tienen necesidades específicas y exigencias personales y familiares que no pueden seguir siendo desatendidas. Idealmente algunas obligaciones familiares también podrían ser atendidas por los hombres, por lo que las organizaciones podrían reconocer igualmente a los hombres este espacio. Las tareas de la crianza de los hijos, el cuidado de los padres y todo lo relacionado con la reproducción de la fuerza de trabajo no son un “problema de la mujer” o una tarea exclusiva de ella. Son una necesidad social y las organizaciones como parte de esa vida social tienen que asumir su responsabilidad en todo ello.

En Colombia hay que comenzar por reconocer que si bien el país se destaca por la proporción de mujeres que ocupan posiciones de dirección y hay leyes que favorecen el trabajo femenino, la cultura organizacional aún es esquiva a la participación de la mujer. Sigue siendo una cultura masculina, que asume que para realizar un trabajo directivo bien hay que estar físicamente presente, ejercer un liderazgo masculino de “mandar y controlar” y que alguien, diferente del directivo, se hará cargo de las obligaciones familiares. Urge cambiar, en la práctica, la concepción sobre el trabajo de tiempo completo como expresión de lealtad y dedicación a la organización y desarrollar formas de trabajo flexible que respeten la diversidad y los intereses individuales. Para ello se requiere romper el dilema de qué viene primero si el huevo o la gallina. Una forma de hacerlo puede ser una combinación: promoviendo la diversidad en la composición directiva de las organizaciones, desarrollando la conciencia femenina de estas directivas y permitiendo los cambios que esto conlleve, en lugar de exigir la uniformidad que puede incluso llevar a las organizaciones a un estancamiento del que tendrán que hacer grandes esfuerzos por salir, como lo demostró la experiencia de IBM en su momento.

Si se promueve el cambio en: (i) la conciencia de las mujeres, (ii) la composición de las organizaciones, (iii) la cultura del trabajo y (iv) el culto al trabajo como única forma de realización, habrá un mundo organizacional más completo y un mundo privado más equilibrado. Bien vale la pena, individual y socialmente, asumir estos cambios de manera activa y participativa.

María Consuelo Cárdenas de Santamaría (Connie) es profesora titular en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Tiene un B. S. de la Universidad Javeriana, de Bogotá, un Ed. D. de University of Massachusetts, Amherst. En la Facultad de Administración de Uniandes creó el programa “Conciencia Femenina y Liderazgo”, en el que ha dictado y coordinado talleres para mujeres ejecutivas, para lo cual cuenta actualmente con una donación de la Fundación Kellogg. Durante los últimos veinte años ha dado diversos cursos y dirigido seminarios de investigación sobre temas relacionados con la mujer, las organizaciones y sus estructuras de poder. Ha publicado artículos, capítulos de libros sobre estos temas y un libro sobre su práctica clínica con parejas titulado La relación de pareja: la importancia de la diferencia.

Referencias

- Abarca, N., & Majluf, N. (2003). Women in management: A study of Chilean executives. *Abante*, 6(1), 55-81.
- Arango, L. G., (1995). El caso colombiano: el surgimiento de una nueva generación. En L.G. Arango, M. Viveros y R. Bernal (Coord.), *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*, Bogotá: Ediciones Uniandes y Ecoe Ediciones.
- Béji, H. (2005). La cultura de lo inhumano. En *¿A dónde van los valores?* (pp. 53-54). Barcelona: Ediciones Unesco.
- Cárdenas de Santamaría, M. C. (2003). En Colombia las mujeres hacen la tarea. Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latin America*. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.
- Cárdenas de Santamaría, M. C. (2004a). Permitamos el ejercicio del liderazgo femenino. *Debates Iesa. La Nueva Ola del Liderazgo*, IX(2), 16-19.
- Cárdenas de Santamaría, M. C. (2004b). Las mujeres directivas. En F. Cepeda (Ed.), *Fortalezas de Colombia* (pp. 341-355). Bogotá: Planeta Colombiana, S. A.
- Cárdenas de Santamaría, M. C. (2005). La conciencia femenina de la mujer colombiana y su liderazgo empresarial. *Revista del Instituto de Empresa*, enero-marzo, 24-38.
- Chinchilla, N., & León, C. (2004). *La ambición femenina*. Santiago de Chile: Aguilar.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Fels, A. (2004). Do women lack ambition? *Harvard Business Review*, 82(4), 50-60
- Guaqueta, C. & Sanín, N. (2005). *Conciencia femenina y liderazgo en el desempeño de la mujer ejecutiva. Influencia de la conducta económica, la educación y el entorno cultural y familiar sobre el desarrollo de una conciencia femenina en la mujer y el impacto de dicha conciencia en su desempeño laboral como gerente*. Trabajo de tesis para optar por el título de Administrador de Empresas. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Gutiérrez, D. (2006). *Liderazgo femenino en el sector de consumo masivo e importancia de los mentores en la carrera profesional de las mujeres*. Trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006) When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hefferman, M. (2002). The female CEO. *Fast Company*, 61, 58-66.
- Heller, L. (2003). La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones? *Cátedra Corona*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Hewlett, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, 80(4), 66-73.
- Hewlett, S. A., & Buck Luce, C. (2005). Off-ramps and on-ramps. Keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, 83(3), 43-54.
- Huffington, C. (2004). What women leaders can tell us. En C. Huffington *et al* (Eds.), *Working below the surface*. London: Karnar.
- Márquez, P., & N. Lejter (2002). A pesar de los pesares: mujeres líderes en el mundo empresarial venezolano. Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latin America*. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

- Maxfield, S. (2002). Hypotheses about culture and women's advancement in Latin American business. Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latin America*. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.
- Maxfield, S. (2006). Best practices in women's advancement: Adaptations in the Latin American context. En S. Maxfield (Ed.), *Mujer y vida corporativa en Latinoamérica. Retos y dilemas*. Bogotá: Universidad de los Andes (en prensa).
- Miller, G. (2002). The frontier, entrepreneurialism and engineers: Women coping with a web of masculinities in an organizational culture. *Culture and organization*, 8(2), 145-160.
- Mills, A. J. (2002). Studying the gendering of organizational culture over time: Concerns, issues and strategies. *Gender, Work and Organization*, 9(3), 286-307.
- Moreno, B. (2003). *Estrategias de cambio y liderazgo de la mujer en el sector público en Colombia*. Trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- PNUD, (2000). *Informe sobre desarrollo humano 2000*. Nueva York, N. Y.: Tercer Mundo Editores.
- Pollack, M. (2002). Mujeres líderes de negocios en Chile. Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latin America*. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rozo, S. (2004). *Liderazgo de altas ejecutivas en el sector salud*. Trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Samayoa, C. (2002). Características de liderazgo de las mujeres en altos puestos ejecutivos en El Salvador. Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latin America*. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.
- The Economist (2005). Women in business, julio 23, pp. 63-65.
- Thomas, D. A. (2004). Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, 82(9), 98-108.
- Tobío, C. (2005). *Madres que trabajan. Dilemas y estrategias*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Umaña, C. (2004). *Participación femenina en el sector financiero*. Trabajo de tesis para optar por el título de Administrador de Empresas. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Whitehead, S. (2001). Woman as manager: A seductive ontology. *Gender, Work and Organization*, 8(1), 84-107.

Recibido: 26/11/06

Envío evaluación: 12/02/07

Corrección: 19/02/07

Aceptado: 25/03/07

Celia de Anca
Instituto de Empresa Business School,
Madrid, España
Celia.deanca@ie.edu

Salvador Aragón
Instituto de Empresa Business School,
Madrid, España
Salvador.aragon@ie.edu

***La mujer directiva en
España: catalizadores e
inhibidores en las decisiones
de trayectoria profesional***

***Women directors in Spain:
Catalysts and inhibitors in
career path decisions***

RESUMEN

Los últimos años han supuesto un gran cambio en el entorno empresarial en relación a la mujer directiva y sus posibilidades de plena integración en la empresa española. Sin embargo, las cifras siguen demostrando una gran diferencia cuantitativa, tanto en los consejos de dirección como en los primeros órganos de gobierno de las empresas.

Desde la administración pública así como desde el sector privado han surgido una serie de iniciativas encaminadas a eliminar estas desigualdades. Tras los estudios que se han venido desarrollando en los últimos años, se sabe que estas iniciativas inciden principalmente en las barreras externas que impiden el ascenso de la mujer. Existen, además, importantes inhibidores internos que dificultan el avance de la mujer y sólo un cambio de cultura y perspectiva podrá resolverlo. La formación enfocada a la percepción individual de la mujer en su carrera directiva es un reto fundamental para su plena integración en el mercado de trabajo.

Palabras clave: diversidad, mujer, género, conciliación, opciones de género, decisiones de género.

ABSTRACT

The last few years have seen important changes in the Spanish business environment with regard to women executives and their integration in business organisations. Nevertheless, figures still show a large quantitative difference on boards of directors and in the top levels of company management.

Both public and private sectors have launched a series of initiatives designed to eliminate this imbalance. After carrying out studies in recent years, however, we believe that these initiatives are nearly all centred on the external barriers that hinder women's promotion. Meanwhile there are major hurdles at an internal level that make women's advancement difficult, and which only a change in culture and perspective can resolve it. We believe that training focused on individual perceptions of women in its career management can play a fundamental role in meeting the goal of total integration of women in the labour market.

Key words: diversity, women, gender, work-life balance, gender options, gender decisions.

1. SITUACIÓN ACTUAL

1.1. La mujer en los altos órganos de gobierno

La presencia de la mujer en el ámbito laboral es una realidad indiscutible caracterizada por su crecimiento continuado. En el mundo, la mujer constituye el 36% de la población activa, entre el 10 y 20% de los puestos de gestión y menos del 5% de los puestos de alta responsabilidad. Entre un cuarto y un tercio de las empresas del mundo están en manos de mujeres y su presencia en la educación terciaria está ya entre el 40 y 60% del total.

La situación de la mujer en el mercado laboral muestra una tendencia positiva hacia la igualdad. No obstante, el avance resulta excesivamente lento. Persisten en el mercado laboral femenino una segregación horizontal (ocupacional) y una vertical (jerárquica). Por otra parte, la tasa de desempleo femenino supera a la masculina a nivel mundial, a lo que debe añadirse la existencia de una clara brecha salarial a favor de los hombres (ILO, 2004).

Respecto a la *formación*, la mujer ha avanzado considerablemente. En la Unión Europea (UE), el informe del 2004 de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones señalaba que en la mayoría de los Estados miembros y adherentes las mujeres sobrepasan en número a los hombres tanto en la educación secundaria superior como en la educación terciaria. Son mayoría en la UE en cuanto a titulaciones (55%).

Esta tendencia se rompe cuando se habla de formación especializada en el área de la gestión empresarial. Del 25 al 30% de los estudiantes MBA en el mundo son mujeres. En la UE la cifra de mujeres con estudios de MBA se redujo del 56,5% en 2001 al 27% en 2003. En USA, en el mismo periodo, se redujo del 51,9% al 25% (Ranking MBAs FT, 2003).

Los hombres siguen ostentando la mayoría de los puestos directivos, altos ejecutivos y altos niveles profesionales, mientras que las mujeres todavía se encuentran concentradas en los niveles más inferiores de la dirección (Elfat, Harris y Wolfson, 2006). La dificultad para el acceso de las

mujeres a los puestos de alta dirección no se limita solamente al mundo de la empresa, sino que es una constante en todas las áreas profesionales. Esta dificultad se ha denominada “el Techo de Cristal” (Morrison, White, Van Velsor y Center for Creative Leadership, citado por Kadinger Adair, 1999).

1.2. La mujer directiva en España

El mercado español ha sufrido importantes cambios en los últimos años reflejando los cambios producidos en su población. Sin embargo, y a pesar de la diversidad existente en la fuerza laboral, la diversidad va reduciéndose a medida que se asciende en la jerarquía de las empresas. Los hombres siguen ostentando la mayoría de los puestos directivos, altos ejecutivos y altos niveles de profesionales, mientras que las mujeres todavía se encuentran concentradas en los niveles más inferiores de la dirección. La dificultad para el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección no se limita solamente al mundo de la empresa, sino que es una constante en todas las áreas profesionales.

Si se estudian algunas cifras, se aprecia que las tasas de actividad de la mujer han aumentado considerablemente (Instituto de la mujer, 2005) del 42,7% en el 2002 al 46,95% en el 2005. En contraste, la actividad masculina va del 67,92% en el 2002 al 68,95% en el 2005.

La tasa de paro laboral sin embargo, y aunque en este mismo periodo ha descendido considerablemente (del 16,22% en 2002 al 11,61% en 2005), sigue siendo muy superior a la masculina, que en el año 2005 era del 6,64%.

Por otro lado, y según algunos estudios (Manpower, 2005), la mujer gana en promedio un 34% menos que los hombres. Esta desigualdad alcanza el 50% en el sector privado, frente al 10,7 % en el público.

El mayor reto que enfrenta la mujer profesional es su acceso a la función ejecutiva y en concreto a los órganos de dirección de las empresas. La presencia de la mujer en puestos de responsabilidad, tanto en el sector privado como en el público, es prácticamente inexistente en el primer caso y todavía baja en el segundo (véase cuadro 1).

En los *Consejos de Administración* del IBEX 35 la presencia de las mujeres es de 18 lo que representa algo más del 4,6%. Entre las primeras 1.085 mayores empresas españolas sólo el 6,61% están ocupados por mujeres (Mateos de Cabo, 2006).

Cifras similares se encuentran en las pequeñas y medianas empresas. Un estudio del Ministerio de Industria refleja que solamente el 5,3% de las PYME en España tienen por gerente a una mujer. Presencia aún más escasa en empresas medianas (2%). En los equipos directivos solamente 20,64% de los directivos de empresas con más de 10 trabajadores son mujeres. Por el contrario, las mujeres alcanzan participación paritaria (49,10) entre los empresarios autónomos sin personal asalariado. En cuanto a la creación de nuevas empresas, sólo el 34% de los socios de esas empresas eran mujeres en el 2005.

Por tanto y a pesar de una tendencia positiva, el techo de cristal siga siendo una realidad.

Cuadro 1
Mujeres directivas en España (2005).

	Total (miles)	Mujeres (%)
Total población ocupada (ambos sexos)	19.314,3	40,20
Dirección de las empresas y de la administración pública	1.386,4	32,49
Dirección de la administración pública y de empresas de 10 ó más asalariados	430,6	20,48
Poder ejecutivo y legislativo de la administración pública		
Dirección de organización	28	18,57
Dirección de empresas con 10 ó más trabajadores	402,7	20,64
Gerencia de empresas con menos de 10 trabajadores	528,9	28,85
De comercio	142,8	37,89
De hostelería	113,5	37,27
De otras empresas	272,6	20,65
Gerencia de empresas sin asalariados	426,9	49,10
De comercio	257,9	55,99
De hostelería	88,8	45,16
De otras empresas	80,2	31,17

Fuente: Encuesta de población activa, INE, 1998-2005, IV trimestre.

1.3. La mujer ejecutiva española en el contexto europeo

El perfil de la directiva española corresponde a una mujer casada (64%), entre 35 y 45 años (40%), con dos hijos (36%) y con una formación superior, mayoritariamente orientada a las ciencias empresariales y económicas. Dentro de estas un 13% ha cursado dos carreras universitarias y un 17% ha realizado además un MBA (Boyden Global Executive Search, 2001).

Dentro de las motivaciones que tienen para asumir estas tareas directivas están el desarrollo profesional (72%), la autorrealización (52%) y la retribución (36%). Cabe destacar que la manutención tanto personal como familiar no se encuentra dentro de sus principales motivaciones (8%), así como tampoco la igualdad y la promoción social (4%). No estarían dispuestas a poner a la familia antes del trabajo en situación prioritaria (64%), ni tampoco aceptarían un cargo que no les compensara el sacrificio (56%).

En el ámbito de los inhibidores, las directivas españolas reconocen asimismo que las tareas de “mujer directiva” suponen un sacrificio mayor respecto a otras mujeres en cargos inferiores (68%). Uno de estos sacrificios se relaciona tanto con la falta de tiempo para sí mismas (84%) como para su familia (72%) y su círculo de amistades (28%). Su jornada laboral suma en promedio entre 10 (36%) y 12 horas diarias (20%).

Estudios realizados en Europa (Bourez, 2005) señalan que de las primeras 200 compañías europeas solamente el 8% de los puestos en los consejos estaban ocupados por mujeres. El estudio señala, por otra parte, que el porcentaje de las mujeres en los puestos de alta dirección

es todavía menor en estas mismas empresas, ya que alcanzan solamente el 5%. Por tanto, la creencia común de que la mujer de modo natural alcanzará los consejos de dirección parece no cumplirse, puesto que parece todavía muy escaso el número en los segundos puestos (pipeline). La media europea todavía queda lejos de la media en Estados Unidos con cifras que alcanzan el 16%.

La directiva española encuentra muchas similitudes con su homóloga europea. Esto puede observarse al comparar algunos casos en concreto: Reino Unido, Alemania y Francia.

1.3.1. Reino Unido

Los resultados del informe que anualmente desarrolla la Universidad de Cranfield sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración en el FTSE 100¹, (Singh y Vinnicombe, 2006) indican que 77 de las primeras 100 compañías del FTSE contaban con mujeres directoras. No obstante, sólo había 11 empresas con mujeres directoras ejecutivas. En conjunto, las mujeres representan el 10,5% del total de puestos en los consejos de administración.

1.3.2. Alemania

En las 30 firmas del índice bursátil DAX, la única mujer presente de todas las juntas directivas es Karin Dorrepaal, de la presidencia del Grupo Farmacéutico Schering, y ocupa el cargo sólo desde octubre de 2004 (Cinco Días, 14/03/2005).

Sin embargo, las mujeres en Alemania ocupan 10% de los puestos de gobierno en los consejos, muy superior al resto de Europa. Esto es debido a que 80% de las mujeres en los consejos son representantes de sindicatos que existen en muchas empresas. Según el estudio de Bourez (2005), el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección es uno de los más bajos de Europa.

1.3.3. Francia

Francia cuenta con un 6% de representación femenina en los consejos y solamente con un 5% en puestos de alta gestión. Sin embargo, 40% de empresas francesas todavía no cuentan con ninguna mujer en sus consejos.

Según estudios realizados en el mercado francés (Martin y Pignatell, 2004), los hombres controlan más del 90% de las juntas de administración y otras juntas directivas. Así mismo, las mujeres están subrepresentadas en las medianas, grandes y muy grandes empresas, y están sobrerrepresentadas en las pequeñas empresas y microempresas.

El estudio señala que en el 2003 1.339 de las 16.639 personas con cargos de poder eran mujeres, es decir, el 8%. Por otro lado, las mujeres sólo tienen el 5,8% de los mandatos,

¹ FTSE es una compañía independiente del Financial Times y del London Stock Exchange que elabora índices bursátiles. El FTSE100 es el índice de las primeras 100 empresas de la bolsa de Londres. Las siglas hacen referencia al Financial Times (FT) y a la bolsa de Londres (SE): www.ftse.com.

mientras que los hombres tienen el 94,2% de las representaciones en los “estados mayores” de las empresas francesas. Además, este índice sólo subió un 1,6% con respecto a 1998.

Es claro que las proporciones de mujeres directivas en Francia, al igual que sus homólogas europeas, no son muy diferentes a las cifras globales mundiales. Por ello, tanto la opinión pública como los legisladores y las propias empresas se han movilizado para tratar de averiguar cuáles son las causas y poder aplicar medidas correctoras.

2. BARRERAS E INHIBIDORES PARA LA ASCENSIÓN DE LA DIRECTIVA ESPAÑOLA: ANÁLISIS CUALITATIVO

2.1. Barreras para la inserción de la mujer en los altos puestos empresariales

En los últimos años, los órganos públicos y la empresa privada han demostrado preocupación por los claros desniveles a la hora del ascenso de la mujer a los altos órganos de gobierno de las empresas. Los estudios señalan una serie de razones que explican esta desigualdad, que pueden resumirse en dos puntos:

2.1.1. Dificultad de conciliación entre la vida profesional y la vida privada

La estructura actual de la empresa y la falta de flexibilidad obliga a la mujer a elegir entre la vida familiar y la vida profesional agravado por la existencia de una desigual distribución de las tareas y responsabilidades domésticas entre hombres y mujeres (Cruzado y Velasco, 2005).

2.1.2. Entorno poco favorable a la mujer directiva

La segregación tanto vertical como horizontal producida por estereotipos sobre la mujer en su vida profesional perjudica de modo considerable su proyección profesional. Por otra parte, los arquetipos masculinos de agresividad y competitividad siguen siendo las cualidades más demandadas para el liderazgo.

En este mismo sentido, numerosos estudios han puesto de manifiesto la existencia de factores muy concretos como causas de la existencia del techo de cristal. En el cuadro 2 se resumen los resultados de algunos de los estudios más significativos.

En España, la investigación apunta a la dificultad de conciliación como razón principal de la desigualdad en los órganos de dirección. Por tanto, se destaca la necesidad de una mayor flexibilidad en las empresas tanto en horario, como en otros aspectos, que permitan cambiar de puesto, lugar de trabajo o responsabilidad en momentos determinados.

Esta situación se agrava por el hecho de que en el actual reparto en España de roles entre mujeres y hombres son las primeras las que mayoritariamente asumen el cuidado de los dependientes. Un estudio del IEE de 2006 indica que mientras el 63,4% de las mujeres trabajadoras desempeñan simultáneamente tareas del hogar. Esto sólo ocurre con el 16,10% de los trabajadores masculinos. Dicha situación ocurre tanto en familias con un solo sueldo como en aquellas con dos salarios (Instituto de la mujer, 2006).

Cuadro 2
Estudios sobre barreras para la inserción de la mujer en altos puestos empresariales.

Ámbito de referencia	Factores identificados
Global (ILO, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad percibida de combinar la vida privada con la vida profesional en una carrera en dirección. • Falta de formación de alta dirección. • Falta de flexibilidad en el entorno laboral y en la formación de alto nivel. • Percepciones negativas que soporta la mujer directiva. • Entorno laboral y educativo poco favorable para la mujer directiva. • Falta de modelos femeninos, <i>mentoras</i>, profesoras y redes de apoyo. • Percepciones en las jóvenes sobre la educación en gestión y la carrera directiva percibida como masculina.
Europa (Catalyst, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de estereotipos. • Falta de visibilidad en altos cargos. • Falta de experiencia. • Compromiso con sus vidas personales. • Barreras sociales relacionadas con la conciliación de la vida profesional y familiar. • Percepción psicológica de la idoneidad de los puestos directivos.
Francia (Martin y Pignatel, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de socialización en el poder. • Dificultad percibida de combinar la vida privada con la vida profesional en una carrera de alta dirección. • La existencia de modelos de gestión masculinos. • Desarrollo de comportamientos de fracaso, que llegan a considerar ilegítima su presencia en puestos elevados. • El propio “peso de la escasez” fragiliza a las mujeres para acceder a puestos con fuerte potencial. • Dificultad para aprehender el poder. Las mujeres no se sentirían a gusto en estas esferas, no tendrían afición para la dominación social y mantendrían una compleja relación con la autoridad. • Falta de referentes, escasos modelos de éxito. • Ausencia de las redes de relaciones de la élite económica.

Parece tanto desde las instancias internacionales como desde la investigación particular, que los inhibidores fundamentales a la hora de la ascensión de la mujer a puestos directivos pueden ser barreras externas, bien sea sociales (estereotipos, falta de modelos femeninos) o barreras organizacionales (falta de flexibilidad en la empresa y por tanto dificultad para la conciliación).

Las barreras sociales así como las organizativas han sido ampliamente analizadas tanto en modelos teóricos como en instrumentos concretos de aplicación práctica. Las barreras inter-

nas, a pesar de que se apuntan reincidentemente en la mayoría de los estudios sobre estos temas, han sido menos analizadas tanto por la literatura general como y sobre todo en la búsqueda práctica de instrumentos de inserción.

2.2. Opciones y decisiones de la directiva española: análisis de percepciones

La mayor parte de las investigaciones acerca de la incorporación de la mujer en el entorno laboral ha hecho uso de una aproximación cuantitativa basada en fuentes estadísticas de carácter macroeconómico. Este tipo de estudios han aclarado en gran medida un conocimiento preciso del ritmo y la dimensión del proceso. Gracias a esto, se ha producido un cambio importante tanto en la percepción social como en la cultura de la empresa. Hoy en día existe una amplia variedad de medidas encaminadas a una mejor conciliación entre la vida privada y familiar, como se verá en el apartado siguiente.

Sin embargo, los inhibidores internos han atraído mucho menos la atención de los investigadores. En este sentido, parece importante destacar los resultados del estudio *Mujer y empleo. Opciones y decisiones* (Círculo de Progreso, 2005), realizado por el Círculo de Progreso con la colaboración del centro de diversidad del Instituto de Empresa *Business School*, así como con investigadores especializados de esta misma Institución, incluyendo a los autores de este artículo y dirigido por uno de ellos, Salvador Aragón.

El estudio ofrece una visión rigurosa de los procesos, factores y condicionantes que dan respuesta a la pregunta de por qué hay pocas mujeres en posiciones de máxima responsabilidad en España. Se trata de un acercamiento personal donde se valoran las opciones y decisiones que definen la carrera profesional de la mujer.

El estudio se realizó durante un año, con base en 150 entrevistas en profundidad realizadas a mujeres profesionales con madurez profesional media o alta, plenamente integradas en el empleo cualificado. Las principales variables sociodemográficas de las profesionales entrevistadas se muestran en el cuadro 3.

El trabajo de campo se articuló en torno a una entrevista personal semi-estructurada de 30 a 75 minutos de duración realizada por dos entrevistadores cualificados que asumían un rol diferenciado: mientras uno de ellos abordaba de forma prioritaria aspectos profesionales y de carrera, el otro incidía en aspectos personales y de definición y ejecución de roles.

Se consideraron 8 tipos de trayectorias profesionales: administraciones públicas, académica, artística-cultural y deportes, directiva, empresarial, institucional, política y profesiones liberales. Estos 8 tipos de trayectoria se encuadraron en distintos niveles de madurez profesional, según un índice de madurez profesional definido *ad hoc* para este estudio.

La información recogida en las 150 entrevistas fue evaluada utilizando técnicas de análisis semántico. Como resultado se han definido un conjunto de 65 indicadores que permiten una valoración cualitativa en 4 bloques principales que dan respuesta a una cuestión central: *¿por qué hay tan pocas mujeres en los puestos de mayor responsabilidad o relevancia?*

Cuadro 3
Variables sociodemográficas de algunas profesionales.

Perfil	Madurez profesional alta		Madurez profesional media	
Edad promedio	57,6 años		31,8 años	
Estado civil	Casada	69%	Casada	26%
	Soltera	12%	Soltera	67%
	Otro	19%	Otro	7%
Número promedio de hijos	1,9		0,2	
Nivel formativo	Primaria	9,3%	Primaria	1,3%
	Secundaria y profesional	20,0%	Secundaria y profesional	10,7%
	Universitario	64,0%	Universitario	82,7%
	Otro	6,7%	Otro	5,3%

A esta pregunta principal el estudio se aproximó considerando cuatro aspectos básicos que quedaron reflejados en secciones específicas de la entrevista:

- **Trayectoria personal:** estructura genérica de la carrera profesional junto con los factores que la ha determinado.
- **Inicio y formación:** impacto de las fases más tempranas de la carrera en su conjunto, valorando modelos y referentes, el papel de la formación y la continuidad respecto a ambos factores.
- **Contexto profesional:** diferencias de género en el entorno, cuestiones relativas a la existencia o no de la solidaridad de género en el entorno empresarial, la existencia o no de habilidades propias de cada género. Igualmente, en esta sección se trataba de averiguar cómo se perciben las medidas de conciliación y acción positiva no sólo en la percepción de medidas en su entorno como la valoración de las mismas. Por último, el cuestionario preguntaba cuáles son las causas de la baja participación de mujeres en puestos de relevancia: sociales, sectoriales, cultura de empresa, valores personales o condicionantes personales.
- **Contexto personal:** vigencia de los roles tradicionalmente aceptados como femeninos, grado de cumplimiento de las perspectivas generacionales y frenos que dificultan su desarrollo.

Los resultados dan algunos datos sorprendentes. Los factores que tradicionalmente han limitado el desarrollo profesional de la mujer, como el acceso a la formación superior, apenas son un obstáculo. La menor presencia de la mujer en los puestos de responsabilidad es, cada vez más, un problema de decisiones, no de opciones. Así, consideran que los principales frenos que limitan su carrera profesional son los personales y que las principales causas de la escasa presencia femenina en posiciones de alta dirección son también personales.

En relación a la *trayectoria profesional* y contrariamente a lo que indican otros análisis, el estudio refleja que las profesionales españolas consideran que su carrera es homogénea, con una media de 1,3 cambios de trayectoria por mujer, y que la vocación ha sido el elemento que

ha dado cohesión a esa carrera. Varias investigaciones estudian la discontinuidad en la carrera profesional de la mujer y las dificultades que ésta plantea para alcanzar puestos de alta dirección (entre otros, ver Hewlett y Luce, 2005).

La mujer española percibe su carrera profesional como una carrera homogénea con un reducido número de fases y raros cambios de trayectoria. La carrera profesional está articulada en torno a un hilo conductor vocacional más que de metas, valorando más el esfuerzo que el azar.

En cuanto al *inicio y a la formación*, en las primeras etapas de la carrera, el estudio señala, entre otros elementos, el impacto moderado de la formación en la carrera, con una escasa relevancia de modelos o referentes que en caso de existir son de carácter familiar. En este sentido, es particularmente relevante la influencia familiar y fundamentalmente del progenitor en el perfil de madurez alta (sin haber encontrado datos relevantes en cuanto a la posición que ocupaban en la familia y la influencia del modelo familiar). Este dato contrasta con otros estudios realizados a nivel internacional en los que la figura de *rol model* se señala como elemento principal a la hora de valorar la progresión y trayectoria de la directiva internacional (Catalyst, 2002).

Quizás los datos más sorprendentes del estudio se refieren al *contexto profesional*. El estudio recalca la *baja percepción de discriminación de género* entre las profesionales españolas, menor aún en la discriminación retributiva. Esta baja percepción esconde dos visiones, una minoritaria, con una percepción muy intensa de la discriminación de género, frente a otra mayoritaria, con una percepción mucho más débil de la misma. Esta polarización queda reflejada también en la valoración de las medidas para su solución, lo que explicaría que ante las políticas de conciliación y de acción positiva exista un cisma entre las que las consideran necesarias y las que no. En el caso de las medidas de acción positiva, en 40% a favor y 60% en contra.

En cuanto a la pregunta de por qué tan pocas mujeres acceden a puestos de responsabilidad, las profesionales entrevistadas otorgaban un peso mucho mayor a los factores personales que a los sociales o sectoriales y en concreto al esquema de valores personales. Solamente el grupo de directivas dentro del estudio señala la cultura organizativa como factor inhibidor de la presencia femenina en cargos de importancia, aunque siempre por debajo de los factores personales.

Quizás el punto más importante del estudio se refiere a la constatación de la relevancia de los condicionantes personales y la importancia de esos valores como verdaderos catalizadores o inhibidores de la carrera profesional de la mujer. En este sentido, el estudio muestra una relación muy estrecha entre la percepción de valores personales como factor limitante genérico y la percepción de frenos de carácter personal en la propia carrera profesional.

Los datos del contexto profesional se complementan en el estudio con los datos *del contexto personal*. El contexto personal se manejó no tanto desde la perspectiva sociodemográfica (número de hijos, renta, etc.), sino desde una perspectiva de género como la búsqueda de los distintos roles específicos asignados socialmente y asumidos personalmente como explicación de las causas de la desigualdad en el mercado laboral.

Los resultados del estudio señalan la aceptación de la existencia de roles específicos para cada género. Por último, cabe apuntar el incremento de las expectativas de la mujer y la desaparición de la percepción de asumir papeles tradicionales, lo que contrasta con los estudios de barreras externas y demográficas que señalan que la mujer sigue siendo la responsable de las tareas familiares y de la casa. El hecho de asumir las tareas familiares y del hogar no significa tener una percepción de asumir un rol tradicional y no parece apuntar a un deseo de cambio de la tendencia.

Existe de modo generalizado la percepción de superación de perspectivas generacionales y un rápido abandono del rol tradicional como referente. Por último, y al igual que en el contexto profesional, los frenos personales son percibidos como los más significativos, ligeramente por encima de los frenos profesionales.

Dentro de las trayectorias profesionales, interesa especialmente resaltar la de la mujer directiva en relación con las demás trayectorias: académica, administración pública, artística cultural o empresarial, por ser el sector que muestra un menor grado de homogeneidad. Además, muestra un mayor número de fases diferenciadas y de cambios entre trayectorias profesionales. El estudio señala que las directivas españolas entrevistadas consideran baja la aportación de conocimientos en su periodo formativo.

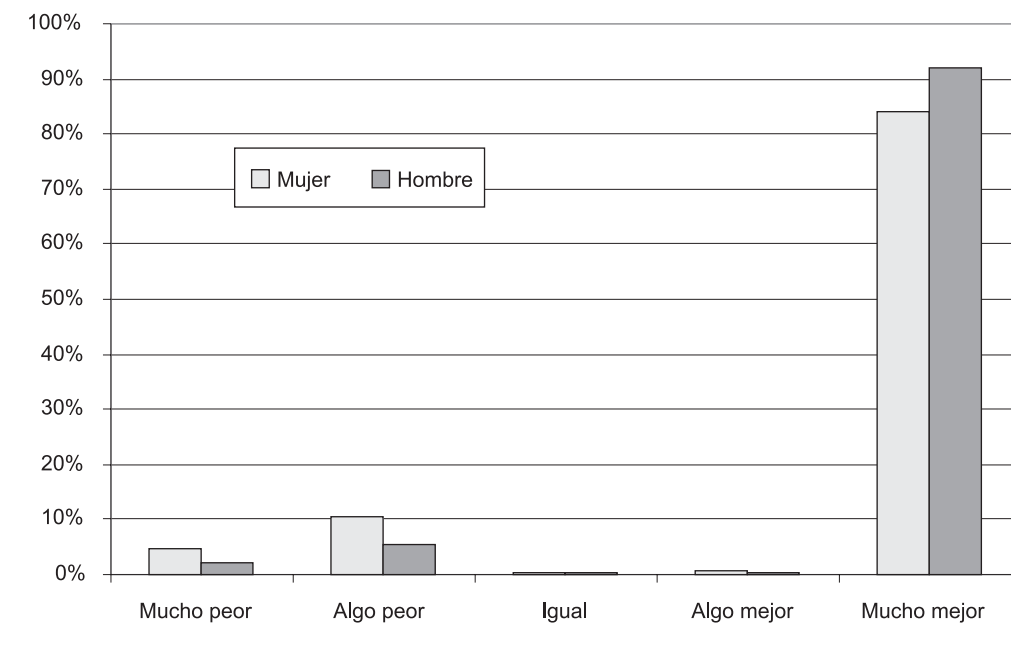
Entre todas las entrevistadas, las mujeres directivas eran quienes más indicaban la existencia de estilos de gestión femeninos. En cuanto a las causas para la escasa presencia de la mujer en puestos de alta dirección, señalaban la cultura empresarial organizativa como una de las causas principales, aunque por debajo de los factores y las valoraciones personales.

Es interesante indicar en este estudio las percepciones de las nuevas generaciones, obtenidas por una encuesta realizada a 1.452 profesionales noveles hombres y mujeres, que están dando sus primeros pasos en el mundo laboral. La encuesta señala que un 58% de mujeres jóvenes profesionales considera que su sexo influirá negativamente en la conciliación entre la carrera profesional y la vida privada, mientras que solamente comparten esta opinión un 13% de los hombres encuestados.

Hay que señalar que más del 85% de las jóvenes encuestadas considera que las posibilidades de la mujer actual son mucho mejores que las de las generaciones precedentes (véase figura 1). Es interesante asimismo destacar que más hombres que mujeres son conscientes de la influencia que los hijos podrán tener en su carrera.

Uno de los factores que más impresionó a los investigadores y colaboradores de este estudio de opciones y decisiones de la mujer directiva en España, es justamente el contraste entre lo que parece ser “la percepción” y “la realidad”, por lo menos en el caso sobre las profesionales españolas. Mientras una clara igualdad respecto al hombre aún parece lejana, la percepción de discriminación es prácticamente inexistente. Igualmente, parece llamativo que, aun quedando consensuado que son los factores de “indole” personal los que frenan el desarrollo profesional de las mujeres, y en particular el compromiso con la vida familiar, no exista sin embargo un decidido apoyo a las políticas de conciliación y de acción positiva.

Figura 1
Posibilidades de desarrollo profesional de la mujer actual frente a pasadas generaciones.



2.3. Inhibidores externos e internos de la mujer directiva española

Los resultados de este estudio dejaron conclusiones claras en cuanto a los inhibidores externos e internos y sobre qué instrumentos serían los más adecuados para apoyar a la mujer directiva. La reflexión del estudio llevó a profundizar algo más en la percepción de barreras internas y externas de la directiva española. Por ello se realizó un taller sobre retos y oportunidades de la mujer directiva española, para 40 directivas representantes de algunas de las mayores empresas españolas. El taller fue desarrollado por el Centro de Diversidad en marzo de 2006, conjuntamente con la organización inglesa International Women of Excellence (IWE).

El taller pretendía analizar de forma agregada algunas de las barreras, tanto internas como externas, a las que se enfrenta la mujer directiva española. Las 40 participantes se dividieron en grupos y se les pidió identificar entre una lista de 15 barreras en la ascensión de la carrera de la mujer y de 15 instrumentos para fomentar su desarrollo las 5 principales de cada grupo.

Los resultados del taller sorprendieron pues a pesar de las discusiones repetidas en cada uno de los 5 grupos, los resultados eran muy similares. Uno de los resultados más relevantes tanto para las participantes como para los organizadores fue el hecho de que a pesar de que las directivas que participaron representaban los rangos más altos de sus respectivas organizaciones, la falta de autoestima apareció como una de las barreras principales para el progreso de la mujer.

Tanto las barreras como los instrumentos de apoyo para el progreso de la mujer directiva se organizaron (de modo no explicitado) en niveles personales, organizacionales y sociales. Los resultados indicaron que la mayor parte de las barreras identificadas, pertenecían la categoría personal y/o social (fundamentalmente falta de autoestima o compromiso con la vida personal, entre las personales, y presiones sociales o estereotipos, entre las sociales).

Sin embargo, cuando se señalaron los instrumentos que más podían ayudar al progreso de la mujer, antes que instrumentos personales, como la formación o la sensibilización social, se citaron instrumentos estrictamente organizacionales, destacando *mentoring*, *coaching* o desarrollo personalizado de la carrera entre los más adecuados.

Estos estudios llevan a una interesante reflexión: la falta de interiorización de algunos de los problemas de género por parte de la directiva española, que contrasta con la realidad de las cifras. En general existe muy poca conciencia de grupo y por tanto muy poca percepción de algunas realidades de género, tanto desde una perspectiva personal como desde una perspectiva de identidad.

La percepción ideológica que en general contienen estos temas en el contexto español tiene también un peso importante. Esto explica la excesiva polaridad que suele encontrarse en los estudios de género y en especial en lo relativo a medidas de acción positiva.

Según los resultados de las investigaciones sobre la mujer directiva española, resulta importante finalizar el documento con un apartado sobre las medidas actualmente en marcha en España para eliminar barreras en el progreso de la mujer y para fomentar su ascenso.

3. INICIATIVAS PARA MEJORAR EL INGRESO DE LA MUJER EN ALTOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS EMPRESAS

La ausencia manifiesta de mujeres en los altos órganos de gobierno, ha propulsado una serie de iniciativas, tanto de los organismos públicos como privados, para corregir estas desigualdades. Dichas iniciativas se encuadran en dos categorías: medidas legislativas de conciliación y acción positiva, y campañas de sensibilización de la opinión pública.

3.1. Medidas de conciliación y acción positiva

El gobierno español ha desarrollado una serie de medidas específicas de apoyo para la igualdad de la mujer en el trabajo, tanto en la legislación como en medidas de incentivos y apoyo a iniciativas privadas. Por otra parte, mediante una composición paritaria en la administración general del Estado, organismos públicos y empresas dependientes de ella, intenta favorecer el cambio de la percepción social favoreciendo el acceso a la mujer a puestos de responsabilidad.

En cuanto a la legislación se destacan dos iniciativas, que se enfocan directamente en la conciliación y la acción positiva: *la Ley de promoción de autonomía personal y atención a las personas dependientes*, y, recientemente, *el anteproyecto de ley orgánica de igualdad entre mujeres y hombres*, aprobada en marzo de 2007. Esta última ha traído consigo un activo debate en el mundo corporativo español, con algunas posiciones en contra, tanto de mujeres ejecutivas como desde la dirección empresarial, y opiniones a favor entre los mismos colectivos. Los

puntos más controvertidos de la ley son la obligatoriedad de presentar planes de igualdad para empresas de más de 200 trabajadores, y el del artículo 70 sobre la participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles. Por este artículo las sociedades obligadas a presentar cuentas de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una composición equilibrada entre mujeres y hombres, en un plazo de 8 años, a partir de la entrada en vigor de ésta, reemplazando puestos existentes.

En paralelo a la legislación ha surgido el informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas (Código Unificado de Buen Gobierno), en el que se recomienda en cuanto a la diversidad de género en las empresas cotizadas lo siguiente:

- Las empresas cotizadas deben explicar los motivos y las iniciativas adoptadas, cuando el número de consejeras sea escaso o nulo, con el fin de modificar tal situación.
- La Comisión de Nombramientos debe velar para que cuando resulten nuevas vacantes, los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras. Esta comisión debe asimismo velar para que la compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

3.2. Campañas de sensibilización dirigidas al sector corporativo

La empresa, aunque con excepciones notorias, ha acogido con cierto rechazo las medidas de acción positiva. Sin embargo, las medidas de conciliación no sólo se admiten fácilmente, sino que la propia empresa está impulsando iniciativas que van mucho más allá de lo que la ley recomienda, en parte animados por las campañas, observatorios y premios, así como por índices de Responsabilidad Corporativa (RC) que están surgiendo en el mercado bursátil.

La RC se está convirtiendo en uno de los instrumentos para medir las empresas, con la idea de que las buenas prácticas sociales, medioambientales y de gobierno corporativo puedan ser indicadores fiables de la gestión de una compañía y de la creación de valor a largo plazo. Además de la aceptación voluntaria de los principios del Pacto Mundial, más de 625 empresas en España, de diversos sectores y países, realizan sus informes o memorias de sostenibilidad siguiendo las indicaciones del *Global Reporting Initiative* (GRI), entre ellas BP, Shell, BBVA, Telefónica, Inditex, General Motors, Eroski, Intel o Diageo (Los nuevos líderes, 2004). Mediante estos informes las empresas, además de reportar anualmente el estado económico, se comprometen a publicar las acciones que hayan desarrollado durante el año, tanto en la mejora social como en la protección del medio ambiente.

La adherencia a los principios del pacto mundial y del GRI incide de modo particular tanto en las medidas de conciliación de las empresas como en el progreso de la carrera profesional de la mujer directiva. Por ejemplo, el *Pacto Mundial*² en su artículo 6 pide que las empresas apoyen la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y a la ocupación.

² Otras iniciativas internacionales incluyen: OIT 1977/2000, OECD (Guidelines for Multinational Enterprises) 2000, UN o OECD (Principles of Corporate Governance) 1999.

En lo que respecta a la diversidad, el GRI propone una serie de indicadores para fomentar la igualdad de oportunidades a nivel social y en particular en lo que se refiere a las prácticas laborales y al trabajo decente. Se recomienda la aplicación de políticas y programas de igualdad de oportunidades y de los sistemas de revisión que aseguren el cumplimiento de los mismos. Por otra parte, se especifica la importancia de la igualdad de género en los altos órganos de gobierno, atendiendo a la proporción entre sexos y otros indicadores de diversidad que se consideren culturalmente apropiado.

Además de elaborar informes de sostenibilidad, un gran número de empresas han decidido cumplir una serie de criterios de RC específicos para ser admitidos en algunos de los índices bursátiles de sostenibilidad de gran prestigio en el mercado, en particular el de la Bolsa de Londres (*FTS4good*) o el de la Bolsa de Nueva York (*Dow Jones Sustainable Indexes*).

Además de las políticas de RC, es importante destacar algunas campañas impulsadas desde los medios de comunicación que apoyan un cambio de cultura. En este sentido se destaca la creación del Observatorio de la Empresa Flexible, por parte de CVA (Comunicación de Valor Añadido), que fomenta la divulgación y comunicación de los premios anuales de la empresa flexible. Esta iniciativa cuenta con el apoyo de la Secretaria de Asuntos Sociales, Familias y Discapacitados del Ministerio de Trabajo así como de la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid.

El Premio de Flexibilidad que auspicia CVA se realiza con la colaboración de las tres escuelas de negocios más importantes de España: Instituto de Empresa Business School, IESE y ESADE. El premio reconoce algunas iniciativas privadas de varias de las empresas que han merecido el premio o bien una mención especial por sus prácticas encaminadas a favorecer la conciliación.

Entre las empresas merecedoras del premio en los últimos años están: IBM, P&G España, REE Red Eléctrica Española. La última edición Premio Empresa Flexible 2006 celebró su acto de entrega de premios el 15 de noviembre. El grupo asturiano Lacera fue el ganador en la categoría de gran empresa, por sus políticas de flexibilidad temporal y espacial y su compromiso con las responsabilidades personales de los empleados. Nokia recibió el galardón en la categoría de mediana empresa y Amusal, en la de pequeña empresa.

Otro de los premios que reconocen políticas de conciliación, flexibilidad y mejora de la situación, aunque de modo más indirecto, son los premios a la innovación en recursos humanos que convoca anualmente Expansión y Empleo y cuya dirección técnica está a cargo del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa. El premio distingue a aquellas empresas que estén innovando en materia de recursos humanos. Culmina con la presentación de un informe que recoge los aspectos más relevantes de las experiencias presentadas. Cabe destacar que ambos galardones son disputados cada vez más por un mayor número de empresas. Esto demuestra un creciente interés social y de sensibilización de las empresas y sus directivos hacia estos temas.

4. REFLEXIONES FINALES

En la última década, y en particular en los últimos cinco años, se ha observado en España un despliegue sin precedentes de iniciativas públicas y privadas encaminadas a fomentar un cambio en la gestión corporativa, y en concreto un cambio en las políticas de flexibilidad y gestión de personas, para favorecer de manera directa la inserción de la mujer. Estas políticas empiezan a dar resultados en el mercado con un número cada vez mayor de mujeres en puestos de dirección, favoreciendo un clima de flexibilidad entre todos los empleados. Sin embargo, el cambio aún no llega a los puestos de alta dirección, en concreto a los órganos de gobierno de las empresas.

Se plantea entonces hasta qué punto la mujer actúa, de modo genérico, rechazando la alta dirección. O si para acceder a determinados puestos se requiere pertenecer a un arquetipo determinado al que muchas mujeres no acceden (ni muchos hombres). Arquetipo que presupone que la persona en un puesto de mando sea alguien de carácter directo, externo, seguro, algo agresivo y que, por supuesto, no quede embarazada. Planteado de otro modo, parece que el arquetipo femenino no cuadra en el ideal de la alta dirección.

Además de un perfil social y corporativo que aleja a la mujer de los puestos de alta dirección, otro hecho significativo en el entorno español es la escasa percepción de la existencia de discriminación de género entre las ejecutivas españolas, además de un rechazo mayoritario a las medidas de discriminación positiva.

La distancia entre la realidad de los números y la percepción de las mujeres en la alta dirección parece indicar la existencia de inhibidores internos no siempre conscientes y que de alguna manera frenan el ascenso de la mujer a la alta dirección.

Los estudios realizados sobre percepciones femeninas llevan a la conclusión de que la baja presencia de la mujer en puestos altos es cada vez menos un problema de opciones y más una cuestión de elección. Esta reflexión lleva necesariamente a otra: ¿por qué muchas mujeres deciden no aprovechar el abanico de oportunidades que se abre profesionalmente ante ellas? La respuesta se encuentra entre los factores personales y entre estos factores se destacan los propios valores asumidos individualmente. La pregunta sería entonces: ¿cómo llegan a construirse estos valores que inhiben la carrera profesional?

Las encuestas a las más jóvenes señalan que las profesionales más noveles no basan sus expectativas en un nuevo rol dominante, sino en una rica amalgama de funciones que involucran tanto a hombres como a mujeres en la construcción de la trayectoria personal y profesional.

Cada individuo, independientemente de su sexo, va a optar entre un catálogo de funciones mucho más rico que el ofertado en los roles tradicionales. La diversidad será la nota dominante. Por tanto, los individuos van a exigir a los agentes sociales la flexibilidad para poder definir y construir sus propios roles y su propia distribución de funciones, que permita el equilibrio entre lo personal y lo profesional.

Una gran herramienta para gestionar esta diversidad es la formación que permita dotar a los individuos de los criterios necesarios para diseñar su propia trayectoria personal y profesional. Dada la percepción social dominante se hace necesario un considerable esfuerzo de concienciación por parte de numerosos agentes sociales.

El esfuerzo realizado desde la administración, los partidos políticos, las agencias de comunicación y las grandes empresas ha resultado en la eliminación clara y decidida de algunas de las barreras externas para el progreso de la mujer en la carrera directiva, y por tanto han ampliado de manera considerable sus opciones.

Sin embargo, el reto es eliminar las barreras internas que hacen que la mujer renuncie a las opciones que se le ofrecen, en algunos casos por falta de interés o por elegir caminos distintos. Sin embargo, en muchos casos la mujer no elige las opciones que tiene por falta de conocimiento de estas o por inhibidores internos que limitan su deseo de progreso, como la autoestima o por arquetipos sociales que la distancian de determinadas posiciones.

La realidad es que se vive un proceso de transición de una sociedad con roles definidos y separados hacia una sociedad en la que los roles no los va a definir la sociedad, o la empresa o el gobierno, sino que los decidirá cada persona o se hará en el seno de cada pareja o familia, y atendiendo a sus circunstancias particulares.

Es en este proceso de transformación donde radica la situación actual de falta de equilibrio. La mujer tendrá que abandonar una parte de responsabilidad. Al margen de la estrictamente biológica, cada mujer decidirá el grado de responsabilidad dentro de la vida familiar que quiere o puede delegar. El hombre cada vez más tomará la responsabilidad de la vida familiar. Cada uno en el seno de su pareja decidirá el grado de responsabilidad de uno u otro.

El grado de equilibrio profesión/familia está pasando de ser socialmente obligado a ser elegido libremente por cada persona. La mentalidad individual de hombres y mujeres está cambiando hacia una elección personal de cada modelo de vida. Por otra parte, la sociedad y la empresa están cambiando para permitir esa flexibilidad. Lo difícil en este momento es hacer coincidir los ritmos del cambio.

La formación puede ayudar a la emergencia de algunas de estas cuestiones que a menudo permanecen en niveles inconscientes y que se hace necesario enfrentar en un momento temprano de la carrera profesional, no tanto para llegar a la alta dirección, sino, y sobre todo, para poder elegir dentro de las opciones existentes la que más convenga a cada persona, con pleno conocimiento de las elecciones y las renunciaciones que estas conllevan.

Celia de Anca es, actualmente, Directora del Centro de Diversidad del Instituto de Empresa. Ha cursado Masters en la Fletcher School of Law and Diplomacy (Boston) y en la Universidad Politécnica de Madrid. Es Licenciada y Doctora por la Universidad Autónoma de Madrid, con una tesis comparativa sobre los fondos de inversión islámicos y ético/ecológicos en el mercado de Londres. Ha presentado ponencias en conferencias internacionales, es coautora del libro, Managing diversity in the global organization, Mcmillan 2006, además de diversas publicaciones monográficas, así como en revistas especializadas y en la prensa general.

Salvador Aragón es Director General de Innovación del Instituto de Empresa Business School. Es Ingeniero Industrial por la Universidad de Navarra y Master in Business Administration, con mención honorífica por el Instituto de Empresa. En el ámbito académico ha centrado su interés en las áreas de sistemas de información, innovación y empleo. Ha participado en

investigaciones sobre IT Governance, Customer Relationship Management, nuevos productos y servicios basados en tecnologías móviles, así como el uso de tecnología en la pyme española. Así mismo, ha liderado el desarrollo de estudios, como "Yacimientos de empleo y habilidades: horizonte 2006" o "Mujer y empleo: opciones y decisiones". Es miembro de los comités editoriales de la revista Estrategia Global, y del suplemento de empleo Infoempleo asociado a las cabeceras del grupo Vocento.

Referencias

- Agote, R. (2005). *Violencia de género y relación laboral*. IEFocus.
- Blau, F. D., & Khan, L. M. (2007). The gender pay gap: Have women gone as far as they can? *Academy of Management Perspectives*, February, 7-23.
- Bourez, V. (2005). Women on boards, moving beyond tokenism. *Women@work, 2 European professional women's network*, France, april.
- Boyden Global Executive Search (2001). Un día en la vida de la mujer directiva española. Portal de mujeres de empresa <http://www.mujeresdeempresa.com/>
- Cappelli, P., & Hamori, M. (2005). The new road to the top. *Harvard Business Review on Women in Business HBR*, 29-251.
- Catalyst. (2002). Women in leadership an european business imperative. www.catalystwomen.org.
- Círculo de Progreso (2005). *Mujer y empleo. Opciones y decisiones*. Madrid: Círculo de Progreso.
- Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las regiones (2000). *Hacia una estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005)*. Bruselas.
- Consejo Económico y Social (2005). *Panorama sociolaboral de la mujer en España*. 39, primer trimestre.
- Council of the European Union (1999). *Review of the implementation by the Member States and the European Institutions of the Beijing platform for action*. Brussels, November.
- Cruzado, M., & Velasco, A. (2005). *¿Vives o trabajas?: Flexibilidad laboral y equilibrio personal general, rentabilidad y satisfacción*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- GRI - Global reporting Initiative. www.globalreporting.org.
- Helfat, C. E., Harris, D., & Wolfson, P. J. (2006). The pipeline to the top: Women and men in top executive ranks of U.S. Corporations. *Academy of Management Perspective*, november, 42-58.
- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2005). Off ramps and on-ramps: Keeping the talented women on the road to success. *Harvard Business Review on Women in Business. HBR*, 1-29.
- Informe de la Comisión al Consejo, al parlamento europeo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones (2004). *Informe de 2004 sobre la igualdad entre hombres y mujeres*. Bruselas.
- Instituto de la mujer. Estadísticas 2005 y 2006. http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/empleo/situacion_laboral.htm.
- International Labour Office (ILO) (2003). *Time for equality at work. Global Report Under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, Geneva (Swiss).
- International Labour Office (ILO) (2004). *Breaking through the glass ceiling*, Geneva.

- Kadinger Adair, C. (1999). *Cracking the glass ceiling: Factors influencing women's attainment of senior executive positions*. USA: Dissertations.com.
- Los nuevos líderes (2004). *Actualidad Económica*, 2.403, 3.
- Manpower (2005). La desigualdad salarial por razones de sexo. *Índice Laboral Manpower*, enero.
- Martin, V., & Pignatelli, I. (2004). *Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français: un monde androcentrique*. Marseille: Euromed.
- Mateos de Cabo, R. (2006). La mujer en los consejos de administración. *Cinco días*, 11 de octubre. Pacto Mundial de las Naciones Unidas. www.unglobalcompact.org.
- Ranking MBAs (2003). *Financial Times (FT)*, Monday 29th, January, iii.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2006). *The female FTSE report 2006*. UK: Cranfield University.

Recibido: 28/11/06

Envío evaluación: 06/03/07

Corrección: 26/03/07

Aceptado: 26/03/07



Sylvia Maxfield
Simmons School of Management
Boston, Estados Unidos
Sylvia.maxfield@simmons.edu

***Linking business's gender
and diversity practices with
corporate citizenship:
implications for Latin
America***

***Ligar las prácticas de género y
diversidad en los negocios con
la ciudadanía corporativa:
las implicaciones para
Latinoamérica***

ABSTRACT

This article surveys reasons and methods for incorporating gender and diversity practices within the broader framework of corporate social responsibility (CSR). The strength and details of the business case for a focus on gender and diversity should vary with a company's profile. Recruiting and motivating to maximize employee productivity is a commonly understood aspect of the business case for promoting diversity but increasingly companies also understand that diversity can help grow sales and improve customer satisfaction, help risk management and enhance creativity and flexibility in organizational processes leading to better problem-solving. In Latin America, while CSR practices are gaining ground, gender and diversity is not typically seen as a strong component. Instead corporate CSR tends to focus on community relations or environmental sustainability. The article outlines aspects of the Latin American landscape suggesting strong potential rewards for companies to pursue CSR by focusing more on gender and diversity.

Key words: corporate social responsibility, gender diversity, women in business.

RESUMEN

Este artículo examina razones y métodos para incorporar prácticas de género y diversidad dentro del marco más amplio de la responsabilidad social corporativa (RSC). La fuerza y los detalles inherentes a una propuesta de negocios enfocada

en género y diversidad deben variar con el perfil de la compañía de que se trate. Reclutar y motivar para maximizar la productividad del empleado son aspectos comúnmente entendidos de la propuesta de negocio orientada a la promoción de la diversidad, pero -cada vez más- las compañías entienden también que esa diversidad puede ayudar a hacer crecer las ventas y mejorar la satisfacción del cliente, a apoyar la gestión de riesgo y aumentar la creatividad y la flexibilidad en los procesos de la organización que conducen a optimizar la solución de problemas. En Latinoamérica, mientras las prácticas de responsabilidad social corporativa ganan terreno, las prácticas de género y diversidad no son vistas típicamente como un componente fuerte. En vez de ello, la RSC tiende a centrarse en relaciones de comunidad o en la sostenibilidad ambiental. El artículo resume los aspectos del paisaje latinoamericano que sugieren fuertes recompensas potenciales para las compañías que prosigan con la RSC, enfocándose más en género y diversidad.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa (RSC), diversidad de género, mujeres en los negocios.

1. INTRODUCTION

Inside global corporations, women's advancement, diversity management and "gender mainstreaming" are increasingly linked to, if not encompassed by the broader concept of corporate citizenship or corporate social responsibility (CSR). In practical terms, this means that management and organization of corporate citizenship or CSR is increasingly likely to include gender and diversity practices and/or diversity and gender advocates are likely to find allies among CSR proponents. The conceptual basis for this connection in management literature and scholarship is the stakeholder approach to corporate governance. The first section of this essay identifies the stakeholder approach, in contrast with the shareholder approach, and outlines the conceptual and practical link stakeholder views establish between CSR and diversity. The second part surveys the extent to which CSR measurement systems explicitly include gender and diversity and the third section develops some of the business arguments for corporations to prioritize gender and diversity as part of their CSR practice. The essay concludes by summarizing current CSR and diversity practices in Latin America and highlighting the potential for linkage between these two arenas within companies operating in the region.

2. STAKEHOLDER THEORY AS A BASIS FOR LINKING CSR AND DIVERSITY PRACTICES

The separation of ownership and control that occurred as the Anglo-Saxon corporate form of business organization advanced in Great Britain and the US in the late 19th and early 20th

century gave rise to the shareholder model. As a normative theory, the shareholder model says it is managers' primary duty to maximize shareholder returns within the limits of the law. The clearest statement of this view is Milton Friedman's assertion that "There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so as it ... engages in open and free competition, without deception or fraud" (Friedman, 1962: 1330). As a theory designed to explain what happens in reality it suggests that shareholders' interests will underlie much of what the corporation does. From Berle and Means influential book published in 1932, to principal agency theory pioneered by Jensen in the 1970s (Jensen and Meckling, 1976), the shareholder model was a dominant force in management research and practice until Freeman published his landmark book, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, in 1984. Even then, stakeholder theory played second fiddle to shareholder theory in management literature and practice.

Reasons for the staying power of the shareholder approach are its simplicity and its relevance as capital markets grew larger over the 20th century. Shareholder theory is extremely parsimonious. Owners, namely stock holders, are the most important corporate constituents and responding to their interests is the most efficient and effective way to achieve strategic success. Added to this simplicity was the increasing relevance of stock holders as the US stock market enjoyed tremendous growth in the second half of the 20th century and the world saw a boom in national capital market growth and development in the 1990s. Despite its dominance over stakeholder approaches, practical application of the shareholder views has varied over time. Many CEOs in the US in the 1950s and 1960s pursued a "gentle" version of the shareholder model by making decisions that would earn the company profits while also overseeing the welfare of their customers and employees (Smith, 2003). This changed when a wave of corporate buy-outs in the late 1970s put investors' focus more intensely on incentives that would induce managers to raise stock prices and dividends to the greatest extent possible.

As a theory about what managers should do stakeholder theory has a very different prescription from shareholder theory. It says that managers have a responsibility to balance the interests of shareholders against those of other stakeholders (Boatright, 1994; Goodpaster and Holloran, 1994). Stakeholders are defined in varying ways. One of the broadest definitions is Freeman's (1984, 46) that a "stakeholder... is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives". A slightly narrower definition limits the scope to only those who affect but are not affected by the organizations activities (Stanford Research Institute 1963: 91, cited in Freeman, 1984). Another distinction is between individuals and groups that contribute wittingly or unwittingly to the business's ability to generate wealth (Post, Preston and Sachs, 2002). Others draw attention to individuals or groups who bear risk in the company's endeavors because they have invested human capital, financial capital or something else of value (Clarkson, 1995).

Managers themselves commonly delineate five stakeholders: shareholders, customers, employees, suppliers and the local community. Stakeholder theory says managers should try to balance the interests of all stakeholders and at a minimum ensure that their decisions do not violate the ethical rights of each stakeholders (Smith, 2003, 2). Stakeholder theory also exhorts

managers and owners to measure corporate performance against metrics that include non-financial considerations such as impact on the environment.

Researchers have begun to categorize different ways stakeholder theory is understood and applied (Donaldson and Preston, 1995; Jones and Wicks, 1999). As a theory intended to describe business behavior, stakeholder models suggest researchers can predict management decisions based on the moral claims of stakeholders taking into account the salience, power and legitimacy of each stakeholder groups' claims (Brenner and Cochran, 1991; Jones, 1995; Mitchell, Agle and Wood, 1997). Stakeholder theory yields a second prediction which is that companies whose managers use stakeholder theory to guide decision making will perform better than those that follow a shareholder approach. Of course the performance measure stakeholder theorists would want used in this research would be broader than stock price or stock dividends.

Although Donaldson and Preston (1995) found that by 1995 over 100 articles and books on the stakeholder approach had been published in the management literature, stakeholder theory struggled to gain salience in academia and in practice until Enron's collapse and the subsequent spate of corporate scandals in North America and Europe. At that point, writes one scholar, "The stakeholder theorists smelled blood" (Smith, 2003, 1). Proponents of the stakeholder view concede that blame for these corporate scandals lies partly in human weaknesses such as greed and avarice but they argue that had society embraced stakeholder theory these individuals would have had more innate self-control (Smith, 2003).

The rising salience of stakeholder theory and the inclusion of employees among the most direct corporate stakeholders beyond shareholders help explain how and why managers are linking corporate social responsibility and diversity initiatives. The connection between corporate social responsibility and employee stakeholders is clear in public opinion. A recent global survey asked members of the "general public" in twenty countries to name the most important thing a company can do to earn credit for being socially responsible. Fair employee treatment and creating jobs were the first and third most frequently mentioned corporate actions across all the countries where researchers conducted the survey (GlobeScan, 2006).

From the manager's standpoint, labor practices and work decent might typically comprise one of four general areas of CSR practice, especially for a company following one of the main public CSR reporting rubrics. The other three general categories cover socio-political engagement, product responsibility, and human rights. Socio-political engagement would typically include corporate actions related to community support, bribery and corruption, political contributions and response to government regulation. Product responsibility would cover corporate actions impacting customer health and safety, advertising, product quality/price trade-offs and respect for privacy. The CSR practice area of human rights would include freedom of association and collective bargaining, child labor, forced labor, disciplinary practices and security practices. Labor practices and decent work is the CSR arena that typically includes employee health and safety, labor management relations, employee training and education, and diversity and opportunity.

As this list implies, companies can respond in varied ways to the interests of employee stakeholders. For examples, proponents of diversity-oriented actions such as affirmative action

for women and minorities in hiring, training or promotion might have to compete for corporate resources alongside proponents of wellness benefits.

Even within the context of diversity-oriented programs managers face choices in responding to employee interests. Three different conceptual approaches to diversity programming are affirmative action, diversity management and gender mainstreaming. A US government regulation in 1965 mandated Federal government employment practices that would provide equal opportunity to all qualified persons through a positive, continuing program in each Federal government department or agency and prohibit discrimination on the basis of race, creed, color or national origin. Although this Executive Order applied only to the US Federal government and certain organizations doing business with the government, the concept of affirmative action spread on a mandatory and voluntary basis to many different kinds of organizations including small, medium and large businesses in the US and abroad (Smith, Wokutch, Harrington and Dennis, 2004). Although in many cases these programs achieved their numeric targets for representation of previously under-represented groups they generated considerable controversy and sometimes backlash. Negative responses included charges of unfair treatment, reverse discrimination and unnecessary stigmas associated with intended beneficiaries (Thomas, 1990).

As a result, many organizations jettisoned explicit affirmative action programs in favor of programs guided by the concept of diversity management. While affirmative action programs were by nature transitory management practices to correct an imbalance, managing diversity is an ongoing effort to create a climate in which each individual worker can thrive regardless of race, gender, religious beliefs etc.¹. Although scholars differ on how effective the managing diversity framework is in practice (Dass and Parker, 1999; Nkomo and Cox, 1986; Oliver, 1991), scholarly research (Arredondo, 1996; Cox and Blake, 1991; Jackson and Ruderman, 1995; Little, Murray and Wimbush, 1998) suggests employees have a more positive response to managing diversity programs than to affirmative action initiatives².

The newest approach to diversity and, specifically, gender, is called “gender mainstreaming”. Gender or diversity mainstreaming is about “how policies are assessed for the impacts on women and men” or any range of heterogeneous groups within the workplace (Grosser and Moon, 2005). Where affirmative action focuses on equal treatment for individuals and special needs of minority groups, gender or diversity mainstreaming emphasizes “the systems and structures that give rise to those special needs and disadvantages in the first place”

¹ Although the differences between affirmative action and managing diversity programs are widely accepted by human resources practitioners Wokutch (1998) argues that the differences between affirmative action programs and managing diversity initiatives are merely rhetorical.

² In a study of university students Smith *et. al.* find they have a more favorable view of affirmative action programs than managing diversity programs. They predict a backlash against managing diversity programs because they require individuals to take ongoing responsibility for helping create an environment where all can fulfill their potential. Diversity training, one of the key managing diversity programs, may induce backlash when it is perceived as condescending or unrealistic. (Bond and Pyle, 1998; Smith *et. al.*, 2004; Wheeler, 1994).

(Rees, 2004, 4). Like diversity management, mainstreaming is a long-term approach rather than a set of temporary measures in place only until the organization reaches its numeric goals. In practice, gender or diversity mainstreaming uses specific technical tools and incorporates consideration of political processes (Beveridge, Nott and Stephen, 2000; Rees, 2004; Walby, 2004). Technical tools might include collecting and monitoring gender disaggregated statistics about work and the work experience, gender impact assessment as well as work-life balance programs, dignity at work policies, transparent human resource management and equal pay reviews. Equally, if not more important in the practice of gender or diversity mainstreaming, is activity on the political side or organizational life assessment. In the case of gender such activities might include monitoring agenda-setting opportunities “to enhance the inclusion and participation of women in decision-making and to reduce or eliminate gendered barriers to such participation” (Smith *et. al.*, 2004, 328).

More than the other approaches to diversity, the gender/diversity mainstreaming framework aligns neatly with corporate social responsibility because it is “inclusionary, mainstream and based on human rights” (Walby, 2002, 13) in contrast with affirmative action-based approaches that focus on the individual or diversity management models that also tend to view and address the interests of under-represented groups apart from the mainstream activities of the organization. In gender mainstreaming practices the interests of women provide insights and policy recommendations that serve the interests of other groups of employees within the organization as well as the “common good” of the whole enterprise. Researchers have documented the positive impact of policies such as gender/diversity in human capital management, family friendly policies, and female representation on company boards on long-term business success (Catalyst, 2004; Kingsmill, 2001; Opportunity Now, 2001; Singh and Vinnicombe, 2003; Vinnicombe 2004).

A report by the UK-based non-profit, Opportunity Now (2001), dedicated to women's leadership development, finds many organizations that pursue an “integrated” or “mainstreaming” approach to diversity see clear links between diversity and corporate social responsibility. At Barclay's bank, for example, equality and diversity have been part of corporate social responsibility strategy since the strategy's launch. Barclay's Deputy CEO argues that “diversity touches upon everything we do as a business: from shareholder value, employee well-being, customer satisfaction and loyalty, to our contribution to and reputation in the communities we serve” (Varley 2004, 1). In other words, for Barclays, the business case for diversity is not just about employee well-being but about serving other categories of stakeholders also: customers, communities and shareholders. The Barclays case exemplifies how diversity, and particularly diversity mainstreaming or integration, are part of a broader stakeholder-driven governance model.

3. GENDER AND DIVERSITY IN CSR REPORTING SYSTEMS

One way to examine the link between diversity and corporate social responsibility is to look at CSR reporting systems. These systems all include a variety of criteria but vary in the extent and specificity of their emphasis on diversity.

The Global Compact and Global Reporting Initiative are among the most widely used general CSR systems. CERES, a Boston-based non-profit, launched the GRI as a disclosure framework for sustainability information ten years ago, in 1997. The UN Environment Program joined the effort in 1999 to help secure a global platform for the initiative. The Global Reporting Initiative's (GRI) vision is that reporting on economic, environmental, and social performance by all organizations becomes as routine and comparable as financial reporting. The number of organizations releasing GRI-based sustainability reports grew from 20 in 1999 to 850 by 2006. Following the GRI guidelines a sustainability report would include disclosure about process and performance. Process disclosures include information about strategy practice and content and governance. The GRI includes three sets of performance indicators: economic, environmental and social. The GRI framework includes a total of 40 indicators of social performance falling into the three areas of "labor practices and decent work", "human rights", and "society". Regarding disclosure about gender and diversity the GRI's social performance category of "labor practices and decent work" category includes a core requirement to report on the number and turnover rate of employees by age and gender and also a core requirement to report on the composition of organization governance broken out for specific categories by gender, age group, minority group membership and other indicators of diversity. An optional indicator to report in this area is the ratio of average remuneration of men and women according to employee categories.

In addition to the GRI system for auditing and disclosure many companies globally have also joined the UN Global Compact. UN Secretary General Kofi Annan proposed the idea of the compact at the World Economic Forum, a high-visibility meeting of global business leaders held annually in Davos, Switzerland, in 1999. A year later the Global Compact was established with operational headquarters at the UN. The Global Compact has ten principles. Its activities and mission focus on ten general goals related to these principles. The Global Compact works to mainstream these principles in business activities across the globe and to catalyze action to support realization of the goals associated with these principles. The Compact does not measure corporate behavior or performance but rather seeks to "promote responsible corporate citizenship so that business can be part of the solution to the challenges of globalization. ...[and] in this way the private sector – in partnerships with other social actors – can help realize...a more sustainable and inclusive global economy" (www.globalcompact.org). Over 2300 companies worldwide belong to the Global Compact network. The GCs ten principles and goals cover four areas: human rights, labor standards, the environment and corruption. Under the category of labor standards the Compact calls for "elimination of discrimination in respect of employment and occupation".

Another global set of standards for social performance are under development by the International Organization for Standardization (ISO). International standardization efforts began in the electro-technical field in 1906 and focused for its first several decades on standards relevant to mechanical engineering. ISO emerged in 1946 from a meeting in London of delegates representing 25 countries. Most ISO standards are very specific to particular industries and products but ISO boasts two standards that are more generic: ISO 9000 for quality management and ISO 14000 for environmental management. ISO is engaged in a multi-year highly

participatory global process to develop a standard for social responsibility, ISO 26000. Once completed, in 2008, that standard will include specific guidelines regarding gender and diversity.

There are also several more specific sets of sustainability guidelines focused on companies incorporated in certain regions of the world, operating in specific sectors or focused on specific stakeholder groups. Among these are the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Social Accountability International etc. The OECD guidelines are intended to ensure that MNEs “operate in harmony with the countries where they operate”. The guidelines include nine areas for reporting including that companies refrain from discriminatory practices in their employment practices. Social Accountability International focuses specifically on human rights through its SA8000 standard to ensure workers human rights. SA 8000 includes performance measurement in the areas of child labor, forced labor, health and safety, freedom of association and collective bargaining, discrimination, discipline, working hours and compensation. The discrimination category refers to discrimination based on age, race, class, origin, religious preference, sexual orientation, union or political association and includes a clause about protecting workers against sexual harassment.

Growing alongside reporting systems is a movement to evaluate the credibility of sustainability reports. These assurance systems help build the credibility of corporate reports about gender and diversity performance. The only non-proprietary open source tool for evaluation the credibility of CSR or sustainability reports comes from AccountAbility, a UK-based non-profit, organization established in 1995. Its 350 members include businesses, NGOs and research bodies. Among its programs, the AA1000 Series Sustainability Assurance and Stakeholder Engagement Standards are the most widely used. At the end of 2005, 69 businesses used this assurance standard. Assurance standards are indirectly relevant to the inclusion of diversity in corporate social responsibility practice because they assess “materiality”, “completeness” and “responsiveness”. The purpose of assurance on materiality is to evaluate whether the sustainability report includes all “material” information required by stakeholders to be able to make educated judgments and decisions and take actions based on these. In providing assurance about completeness the AccountAbility standard evaluates the extent to which the organization issuing a sustainability report understands the connection between activities, services, sites and subsidiaries for which it has managerial and legal responsibility and the performance indicators it reports. The final requirement for earning a high assurance rating for a corporate sustainability report is that the reporting organization demonstrates responsiveness to stakeholder concerns and interests. Without assurance evaluations, stakeholders may doubt the credibility of corporate performance indicators about gender and diversity.

The financial services industry, through a growing number of investment funds focused on corporate social and environmental performance, also produces a number of standards that include gender and diversity criteria. In Europe one of the most well-known is the FTSE4Good Index. To be included companies must meet at least two of seven indicators of Social and Stakeholder Criteria. Two of these criteria relate to gender. One screens for whether companies have adopted equal opportunity policies and/or show a commitment to equal opportunity/diversity on their website. A second reviews companies for evidence of diversity policies

including monitoring of workforce composition, flexible working arrangements and family benefits such as flexible working times, childcare support, job sharing, career breaks and maternity/paternity pay beyond the legal requirements; and a minimum minority representation among managers of 40% of total management personnel. This is one of the most specific measurement criteria on gender and diversity applied in the field of CSR.

In the US 88% of the 86 social responsible mutual investment funds belonging to the Social Investment Forum screen for employment discrimination/equality. Of these, one invests specifically in companies that pursue women's equality. Among this fund's positive criteria for investment are a large number that provide very specific guidance for performance measurement in the area of gender and diversity. Women's Equity Fund invests in companies that promote women to top executive positions and compensate them according, have a high percentage of women directors on the board, have strong support from senior executives for workplace equality, provide career development and training programs for women employees including company-sponsored women's networking groups, monitor hiring and promotion activity closely, offer programs addressing work life balance concerns, use women-owned companies as vendors and service providers, present positive images of women in their promotion work, are accountable and transparent to employees, investors and the community, and have a good record on minority employment and advancement.

The standards outlined by the Women's Equity Fund are much more specific the most used in common sustainability practice but they illustrate how companies committed to the gender and diversity component of sustainability and social responsibility could improve their practice and performance measurement. Another forward-looking effort is a proposal that the US Securities and Exchange Commission mandate diversity and fairness report cards. Recent discrimination cases filed in US courts involving Texaco, Coca-Cola, Johnson and Johnson, Bell-South, American Express and Morgan Stanley, among others are the backdrop against which US Supreme Court Justice Ruth Bader Ginsberg asserted that employment bias is "alive in our land, impeding realization of our highest values and ideals" (Mehri, Gaimpetro-Meyre and Rummels, 2004, 395). The proposal urges the SEC to mandate companies include a Diversity Report Card with the annual 10K filing.

While general global CSR reporting and assurance systems, and financial institutions focused on Socially Responsible Investment (SRI), provide the groundwork for including gender and diversity under the CSR umbrella, clearly there is room for more detail and specification of gender and diversity measures as well as need, in some instances, for mandatory inclusion of those metrics.

4. THE BUSINESS CASE FOR A GENDER AND DIVERSITY FOCUS IN CSR PRACTICE

Best practices in contemporary CSR management focus on customizing CSR programs to the core competencies and key strategic goals of the company. To minimize risk or add profitability for a particular business as well as proving good for society, CSR programs must match particular company characteristics (Rochlin, 2005). The strength and details of the business case

for a focus on gender and diversity should vary with a company's profile. Recruiting and motivating to maximize employee productivity is a commonly understood aspect of the business case for promoting diversity but increasingly companies also understand the importance of diversity for sales and marketing, risk and reputation management and other financially-oriented business performance measures (Orenstein, 2005).

For example, Johnson and Johnson places considerable effort on gender because a majority of those consumers making the decision whether or not to buy a Johnson and Johnson product are women. A central component of the business case for diversity in the Johnson and Johnson case is that the company cannot sell effectively to women if it does not understand and value women as employees. The rationale is similar at eye care products giant Bausch and Lomb. Bausch and Lomb says its consumer research shows that women make 85% of household decisions related to healthcare. Diversity practices, says Bauch and Lomb's organizational effectiveness director, "help us better understand our employees and our customers" (Gordon, 2005, 29).

The business case for diversity should be strong in mass consumer-oriented sectors especially where specific groups such as women form a large portion of the actual or potential customer base. But it is also relevant to professional services or business-to-business product/services models in general. One example comes from an Ohio-based supplier to automotive retailers. That company is moving away from a "silo-ed" diversity management program toward integration diversity practice into the corporate mainstream. Their director of diversity says she knows the company is on the right track "when you have a sales organization that comes to its own conclusion about [the fact that] we had clients in South Florida but no Spanish-speaking sales associates from the Panhandle down" (Gordon, 2005, 29). IBM's turn around star, Lou Gerstner made "diversity and market-based issue...it's about understanding our market which are diverse and multicultural". The approach yielded bottom-line results such as the work of diversity groups in IBM's Market Development function which led to successful strategies to penetrate markets dominated by multicultural and female customers (Thomas, 2004).

Similarly, Best Buy aims to integrate diversity into its work streams, rather than treating diversity programs as "bolt-ons", believing this approach will help build competitive advantage. For example, Best Buy training for new store openings includes analysis and discussion of community demographics and talent-sourcing opportunities as normal business concerns rather from the perspective of gender and diversity. Best Buy Vice President and Chief Diversity Officer says this is part of integrating diversity into work practice in order to improve financial performance with benefits for social performance as well (Gordon, 2005). In the hotel industry one study suggests that employees who excel at assessing and responding to a specific clients' demeanor earn the highest customer satisfaction ratings. The study explored the demeanor of hotel customers at check-in and found that staff with a consistently upbeat demeanor had lower customer satisfaction ratings than staff whose demeanor varied in ways that reflected the customers' demeanor (Upton, 2006).

A cross-sector study by a British business association committed to promoting gender and diversity, Opportunity Now, found that the business case was increasingly similar to the business case for CSR in general. Many companies couch both practices in terms of reputation risk and brand management (Opportunity Now, 2003).

Another business case for diversity beyond workforce productivity, growing sales and customer satisfaction, and risk management is improved creativity and flexibility in organizational processes and better problem-solving. The idea is that a diverse workforce processes more innovative ideas, expands critical analysis and yields diverse, higher quality decisions. With deep roots in the theory and practice of organizational development, the business rationale for diversity that rests on team diversity and consequent improvements in product/service quality or production efficiency rationale is important but sometimes difficult to develop because it is hard to measure the contribution of diversity in managerial teams to team performance. Ernst and Young's America's Director for Diversity basis her conviction about diversity mainstreaming on research showing "that diverse teams bring better solutions than homogeneous ones, which allows us to deliver higher-quality service to clients" (Gordon, 2005, 28). It is still relatively unusual for a company to try link diversity with performance by measuring impact of diversity on innovation and problem solving (Knouse and Stewart, 2003).

5. THE POTENTIAL FOR DIVERSITY AND CSR PRACTICES IN LATIN AMERICA

There are significant regional differences in practice of CSR and its focus. These differences correspond to differences in the salience of social and environmental issues, the role of government policy and no doubt a host of other factors. A global poll of public opinion, for example, compared the role of community involvement, environmental efforts and workplace considerations as factors that earn a company/brand visibility for being socially responsible. In the US the largest factor was community involvement followed closely by the environment while workplace was relatively low in the public mind. In contrast workplace issues were considerably higher in Europe, while environment was the overwhelming concern in Asian countries (GMIGlobal, 2005).

In Latin America, while CSR practices are gaining ground, gender and diversity is not typically seen as a strong component of that practice. In the words of UN Global Compact staff member, Denise O'Brien, there are excellent examples of CSR in individual company cases, but poor penetration of CSR practices across the business sector. She notes that 27 Latin American companies are GRI reporters compared with 336 in Europe and 48 in Oceania. 364 Latin American companies have signed the Global Compact out of a total universe of Latin American companies of close to 4,000. 97 companies in Latin America have sought SA 8000 certification compared with 373 in Europe. Brazil has become a regional center for CSR in Latin America with about 500 companies issuing sustainability reports following the guidelines of Brazil's Ethos Institute. Araya (2006) suggest Brazil has been influenced by the European social accounting movement and dates the first corporate social responsibility report by a Brazilian company to 1986. A campaign by the advocacy and research enterprise Ibase in 1997 provided a template and called on companies to publish a social balance sheet of indicators focused on environmental and community impact. The Ethos Institute was launched in 1998. In 2002 the Sao Paulo stock exchange launched a sustainability index which includes 28 companies exhibiting best practices in four categories: economic, social, environmental and corporate governance.

Across Latin America Araya studied the top 250 companies and found that 109 annually published some form of non-financial information. The largest rate of reporting across countries was in Brazil. The quality of these reports is generally weak with most taking a qualitative and “self-congratulatory” form (Araya, 2006, 33; Haslam, 2004; Vives and Peinado-Vara, 2005).

Beyond reporting, CSR practices among large companies in Latin America seem to rest heavily on community involvement (Barrett, 2002; Gutiérrez and Jones, 2004; Logsdon, Thomas and Van Buren, 2006; Rochlin, 2005). Cemex's Patrimonio Hoy program to foster housing development in poor communities is a prominent example. Cemex launched Patrimonio Hoy in 1999 as a sales, distribution and savings program to serve Mexico's large self-construction housing market. By 2006 the program was profitable generating a net income in 2004 of 1.3 million dollars (Segel and Meghji, 2005).

Small and medium-sized firms exhibit a different pattern (Vives, 2006). In their cases “internal responsibility” and specifically respect for working hours and non-discrimination are the predominant mode compared with “external responsibility” including community or environmental involvement.

There is tremendous opportunity in Latin America to increase the focus on both CSR generally and gender and diversity specifically. Generally-speaking gender diversity in Latin American companies lags North American and European companies. Women in corporate Latin America face glass ceilings and glass walls. While more and more women work in management jobs generally, they are not as well represented at the highest levels of the corporate hierarchy. On average, Latin American women in the 75 companies surveyed in a 2004 census (Maxfield, 2005) comprise barely 10 percent of corporate presidents or vice presidents while they make up slightly more than 35% of total employees in management jobs. At the highest level of the corporate hierarchy, the boardroom, women are still a rarity. In the United States, Catalyst reports women hold 14 percent of board seats in the Fortune 500 companies, up from 10 percent in 1995. But women hold only 3 percent of Mexican companies' board seats. In Argentina, women constitute 7 percent of board positions and in Venezuela 19 percent of companies had more than two female board members. This situation may be changing, however, as women currently in the pipeline move up. The number of Mexican companies with at least one female director was 24 percent in 1994 and rose to 52 percent in 2001. In Venezuela, the number of women on boards of directors more than doubled from 5 percent in 1984 to 13 percent in 2000.

Interviews and the case study of a large multinational pharmaceutical company operating in the Latin America highlight the tension successful corporate women in Latin America experience between work and family life (Maxfield, Cárdenas de Santamaría and Heller (eds.), 2007). Senior women believe that the price of success for a woman in corporate Latin America is frequently their family life. While systematic data is illusive, senior women say they believe that women who reach higher management are more likely than men to be divorced (Maxfield, forthcoming).

Women in corporate Latin America suffer from a wage and salary gap, as they do globally. Part of the reason is that they more likely to work in specific job functions where compensation

tends to be lower than others. Women comprise the highest percentage of total employees in jobs categorized as customer service and human resources. There are more women than men performing these functions. Law and sales/marketing are job functions where men and women are participating in corporate employment almost equally. Women are relatively under-represented in Latin American businesses in typically higher-paid jobs involving operations/production, finance and engineering/ systems (Maxfield, 2005).

Increasing visibility of rankings such as those published by “Great Place to Work Institute” in different Latin America countries is helping turn attention to gender and diversity. “Great Place to Work” measures workplace life according to five categories two of which, “respect” and “justice”, include a gender and diversity element. But surveys conducted in six countries in Latin America first in 2004 and again in 2006 show that companies employ relatively few programs to promote, monitor or mainstream gender and diversity issues (Maxfield, forthcoming). Companies in Latin America that have tried to promote gender equity by going beyond legal requirements to create flextime programs or guarantee women the same or equal job after maternity leave are frustrated by what might be called cultural barriers.

Focus groups with women working for the same company in several different Latin American countries illustrate some of the possible cultural barriers. Women in these focus groups perceive informal gender-biased networks operating in the workplace. As evidence they cite conversations among men, serious and humorous, involving common touchstones to which women do not relate. One group of women in Brazil spoke for an hour about the “futbol” culture in their workplace and how it made them feel excluded. Another element of culture women remarked about frequently was how they feel, and how they are viewed, as they transition from being “mujer” to “mujer-madre”. Many women interviewed said this transition was very difficult for themselves and/or for their male and female colleagues. Some felt a total lack of understanding from male counterparts about the demands of motherhood while others said success navigating work and family depends on having an “understanding boss” (Maxfield forthcoming). While frustrated hearing these women employees’ concerns, this company embraced the need to explore ways to overcome cultural barriers to gender diversity. In this case, the business rationale was clearly to attract and retain talented employees.

Many aspects of the Latin American landscape suggest strong potential rewards for companies to pursue CSR by focusing more on gender and diversity. First, women are graduating with degrees in business-related fields in Latin America in percentages equal to or higher than men. Second, women’s recent success in politics in Latin America owes much to their “outsider” status. Their “otherness” also makes them potentially strong contributors to change, flexibility and innovation in the private sector. Third, mass consumer sectors where women typically make household purchasing decisions are among the largest in the region. These three factors, combined with the relative paucity of corporate efforts to promote diversity, suggests strong opportunity for Latin American companies to improve both their financial and social performance through policies that bring gender and diversity into the mainstream of corporate life.

Sylvia Maxfield es profesora asociada de Administración en la Escuela de Administración Simmons, la única escuela de negocios del mundo diseñada de forma específica para mujeres. La doctora Maxfield obtuvo su Ph. D. en la Universidad de Harvard y actualmente enseña acerca de la economía global y el papel de los negocios en la sociedad. Ha publicado más de cuarenta artículos y libros. En la actualidad su investigación, su discurso y sus consultas se centran en la responsabilidad social corporativa, en las mujeres líderes en Latinoamérica y en el diseño de currículos para educar a las mujeres para el liderazgo en los negocios.

References

- Araya, M. (2006). Exploring terra incognita: Non-financial reporting in corporate Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 25-38.
- Arredondo, P. M. (1996). *Successful diversity management initiatives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barrett, D. (2002). Social responsibility in Latin America: An evolving view. Giving and volunteering in the Americas: From charity to solidarity. *Harvard Review of Latin America*, 1(3), 25-26.
- Berle, A. A., and Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: The Macmillan Company. [Reprint, 1991, Transaction Publishers, New Brunswick, N. J.].
- Beveridge, F., Nott, S., & Stephen, K. (2000). Mainstreaming and the engendering of policy-making: A Means to an end? *Journal of European Public Policy*, 7(3), 112-134.
- Boatright, J. (1994). What's so special about stakeholders? *Business Ethics Quarterly*, 4, 393-408.
- Bond, M. A., & Pyle, L. J. (1998). The ecology of diversity in organizational settings: Lessons from a case study. *Human Relations*, 51, 589-623.
- Brenner S. N., & Cochran, P. L. (1991). The stakeholder model of the firm: Implications for business and society research. In J. F. Mahon (Ed.), *Proceedings of the second annual meeting of the International Association for Business and Society* (pp. 449-467).
- Catalyst (2004). The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity. www.catalystwomen.org.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Cox, T. Jr. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 5-56.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13, 68-80.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Freeman, R., E., (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- GlobeScan (2006). Most important thing a company can do to be seen as socially responsible. www.globescan.com/rf_csr_definition_01.htm, accessed november 20.
- GMI, Global Market Insite, Inc. (2005). Poll finds doing good is good for business. www.csrwire.com/PressReleasePrint.php?id=4403 (Press release: 9.13.2005 ET).

- Goodpaster, K., & Holloran, T. (1994). In defense of paradox. *Business Ethics Quarterly*, 4, 423-430.
- Gordon, J. (2005). Diversity as business driver. *Training*, 42(5), 24-29.
- Grosser, K., & Moon, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility reporting: Reporting Workplace Issues. *Journal of Business Ethics*, 62, 327-340.
- Gutiérrez, R., & Jones, A. (2004). Corporate social responsibility in Latin America: An overview of its characteristics and effects on local communities. *Paper prepared for the Workshop on Corporate Social Responsibility in the Promotion of Social Development: Experiences from Latin America and Asia*. Tokyo, July 12-14.
- Haslam, P. A. (2004). The corporate social responsibility system in Latin America and the Caribbean. *Policy Paper, Canadian Foundation for the Americas*. www.focal.ca, accessed March 16, 2007.
- Inter-American Conference on CSR Proceedings (2007), Panama City, October 26-28. www.csramericas.org, accessed March 17.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (1995). *Diversity work in teams*. Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, 2, 206-222.
- Kingsmill, D. (2001). *A review of women's employment and pay, women and equality unit*. London: Cabinet Office.
- Knouse, S. B., & Stewart, J. B. (2003). Hard measures that support the business case for diversity: A balanced scorecard approach. *The Diversity Factor*, 11(4), 5-11.
- Little, B., Murray, W. D. & Wimbush, J. C., (1998). Perceptions of workplace affirmative action plans: A psychological perspective. *Group and Organizational Management*, 23, 27-47.
- Logsdon, J. M., Thomas, D. E., & Van Buren, H. J. (2006). Corporate social responsibility in large Mexican firms. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 51-60.
- Maxfield, S. forthcoming. Women and corporate culture in Latin America: A case study.
- Maxfield, S. (2005). Women on the verge: corporate power in Latin America. *Simmons Center for Gender and Organization Boston, MA and the Inter-American Dialogue*, Washington D. C.
- Maxfield, S., Cárdenas de Santamaría, M. C., & Heller, L. (Eds.) (2007, en prensa). *Mujer empresarial en América Latina*. Bogota: Universidad de los Andes
- Mehri, C., Gaimpetro-Meyre, A., & Rummels, M. B. (2004). One nation, indivisible: The use of diversity report cards to promote transparency, accountability, and workplace fairness. *Fordham Journal of Corporate and Financial Law*, 9(2), 395-449.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-97.
- Nkomo, S., & Cox, T. (1986). Differential performance appraisal criteria: A field study of black and white managers. *Group and Organization Studies*, 11, 101-120.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Opportunity Now (2001). *Equality and excellence: The business case*. London: Opportunity Now Publications.
- Opportunity Now. (2003). *Benchmarking report 2003: Gender equality in the workplace*. London: Opportunity Now Publications.

- Orenstein, E. G. (2005). The business case for diversity. *Financial Executive*, 21(4), 22-27.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 5-28.
- Rees, T. (2004). Reflections on uneven development of gender mainstreaming, *paper presented to ESRC seminar, Gender Mainstreaming: Comparative Analysis*. Leeds University.
- Rochlin, S. (2005, August). Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su empresa. *Harvard Business Review, Edición América Latina*, 31-38.
- Segel, A., & Meghi, N. (2005). Patrimonio hoy: A groundbreaking corporate program to alleviate Mexico's housing shortage. *Case prepared for the Social Enterprise Conference on Global Poverty: Business Solutions and Approaches*. Boston, EE. UU. www.hbs.edu/socialenterprise/glboalpoverty-abstracts.htm.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2003). The female FTSE report. Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management.
- Smith, J. H. (2003). The shareholders versus stakeholders debate. *MIT Sloan Management Review*, 44, 4, 85-90.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2004). Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our value influence our preferences for affirmative action and managing diversity? *Business and Society*, 43(1), 69-97.
- Thomas, D. A. (2004). Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, 82(9), 98-108.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68, 107-117.
- Upton, N. M., & Puccinelli (2006). Putting your best face forward: The impact of customer mood on salesperson evaluation. *Journal of Consumer Psychology*, 16(2), 156-162.
- Varley, J. (2004). Diversity dimensions: Integration into organizational culture, address to opportunity now. June 21. www.investorrelations.barclays.co.uk/INV/A/Content/Files/investor_2004_merrills_script.pdf. Accessed march 16, 2007.
- Vinnicombe, S. (2004). The business case for women directors. *Paper presented to ESRC Gender Mainstreaming Seminar*, DTI London.
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 39-50.
- Vives, A., & Peinado-Varas, E. (eds.) (2005). Corporate social responsibility: Deeds not words. Inter-American Conference on CSR Proceedings, Mexico City, September 26-28. www.csramerica.org.
- Walby, S. (2002). Feminism in a global era. *Economy and Society*, 31(4), 15-37.
- Walby, S. (2004). Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice. *Paper ESRC Gender Mainstreaming seminar*, University of Leeds.
- Wheeler, M. L. (1994). Diversity training, the conference board. *Research Report No. 1083-94*, New York.
- Wokutch, R. E. (1998). The evolution of social issues management: What's in?/what's out? what's hot?/ what's not? *Business and Society*, 37, 113-125.

Recibido: 04/12/06

Envío evaluación: 16/03/07

Corrección: 20/03/07

Aceptado: 21/03/07

Simone Bunse
Incae, Costa Rica
Simone.Bunse@incae.edu

Connie González
Incae, Costa Rica
connie.gonzalez@incae.edu

*Sara y la junta directiva**

Sarah and the board of directors

RESUMEN

Este caso se presta para seminarios sobre el *empowerment* de las mujeres y talleres que tienen como objetivo preparar a las estudiantes para el mercado laboral en América Latina. Se trata de la experiencia de una recién graduada, Sara, que debe dar una presentación a la junta directiva de su empresa. Aunque Sara se prepara muy bien y se entusiasma con la oportunidad de presentar su proyecto, en la reunión con la junta directiva se encuentra en una situación inesperada de tener que responder a preguntas personales en vez de profesionales. El caso puede ser utilizado para capacitar a las estudiantes en habilidades de entrevistas y analizar cómo reaccionar a preguntas personales dirigidas a mujeres en el ambiente laboral. Además, provoca debate sobre diferencias culturales. El caso se lleva a cabo en un país latinoamericano donde preguntas sobre el estado civil o planeamiento familiar son comunes. ¿Son aceptables este tipo de preguntas y cómo deberían contestar las mujeres?

Palabras clave: *empowerment* de las mujeres, entrevistas de trabajo, mujeres profesionales, ambiente laboral, cultura, Latinoamérica.

Derechos reservados © Incae, 2007. Publicado con autorización del Incae. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito de los autores. Este caso fue preparado para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo de una situación gerencial. Las personas interesadas en usar el caso pueden comunicarse directamente con los autores para adquirir los materiales adicionales de enseñanza disponibles.

* Este caso fue escrito por Simone Bunse, profesora de la Facultad de Negocios de Incae, con el apoyo de Connie González. Alajuela, Costa Rica. Febrero, 2007.

ABSTRACT

This case is suitable for seminars on women empowerment and workshops preparing female graduates for the labor market in Latin America. It is the story of a recent graduate, Sarah, who is asked by her new boss to give a presentation on her work to the board of directors. While Sarah prepares herself very well professionally and looks forward to promoting her work, she finds herself totally unprepared for the type of personal questions she is asked at the meeting. The case can be used to groom interview skills and explore how to react to personal questions that are frequently put to women in the work place. In addition, it sparks debate about cultural differences. The case is set in the Latin American context, where questions related to marital status or family planning are common. How acceptable are these type of questions and how should women deal with them?

Key words: women empowerment, job interviews, women professionals, work environment, culture, Latin America.

Sara Rodríguez llevaba siete meses en su nuevo trabajo cuando recibió una llamada de su jefe, Peter O’Riley. Después de alabar su trabajo, él le dijo que deseaba presentarla a la junta directiva la semana siguiente. Sara estaba animada. Se había graduado poco tiempo atrás en un programa de MBA muy reconocido en Estados Unidos. Antes de eso había trabajado como analista de riesgo en una compañía aseguradora en Latinoamérica y había obtenido un título en Economía y Análisis Estadístico.

En ese momento trabajaba para una firma consultora de mediano tamaño que ofrecía análisis de riesgo económico y financiero a inversionistas. Tenía su sede en las afueras de Washington, D. C., Estados Unidos, pero también tenía una pequeña oficina en Londres, Inglaterra. Cuatro años antes la firma había decidido abrir una oficina en Latinoamérica. Como Sara y su marido –quienes se habían conocido durante sus estudios de MBA en Estados Unidos– eran latinoamericanos se sintieron ansiosos de regresar. Después de dos meses de entrenamiento en Washington se devolvieron a su tierra: Sara para trabajar en la oficina de la compañía en Latinoamérica y su marido para integrarse al negocio de su familia.

El nuevo empleador de Sara acababa de ganar el mayor contrato de su historia: monitorear riesgos financieros en ocho mercados emergentes de Latinoamérica durante los próximos cinco años. Sara había sido escogida para el cargo de gerente de proyecto entre más de cien candidatos a esa posición. Reportaba al director de mercados emergentes local quien, a su vez, reportaba al presidente de la compañía en Washington, D. C. En tanto el director gerenciaba el departamento y las relaciones con los clientes, Sara –con la responsabilidad del diseño detallado del proyecto– desarrolló una nueva metodología de medición del riesgo y guió a un equipo de diez analistas internacionales, en su mayoría economistas, matemáticos y estadísticos de diferentes países de la región. Además, con frecuencia debía coordinar con las otras oficinas

de la compañía en el extranjero. Su jefe deseaba que ella presentara a la junta el proyecto y la metodología innovadora que ella había desarrollado durante los meses anteriores y que explicara los pasos estratégicos a seguir.

Encantada con esta oportunidad de destacar sus logros y habilidades profesionales, Sara colgó el teléfono y comenzó a reflexionar acerca de los meses recientes. Desde su primer día, su jefe había sido muy comprensivo y respetuoso de sus opiniones personales. Se le dio una de las mejores oficinas en la parte recién renovada del edificio de la compañía y se entendió bien con los otros cuatro gerentes de proyecto y analistas. Sentía que sus colegas y los miembros del equipo la respetaban tanto en lo personal como en lo profesional. A pesar de ser la única gerente mujer en la oficina local, dos de sus analistas y todos los empleados administrativos eran mujeres. Durante el proceso de entrevistas con varios gerentes de algunas de las oficinas de la firma ella no tuvo la impresión de que ser mujer con sus calificaciones fuera una desventaja en el mercado laboral. Por el contrario, Peter le había dicho que la compañía estaba interesada en mejorar su equilibrio de género.

Durante los días siguientes, Sara estuvo completamente absorta en la preparación de su presentación en Power Point, dejando de lado todo aquello que no fuera muy urgente. Veía la reunión con los miembros de la junta directiva como un paso crucial para presentarse y promoverse profesionalmente. Para prepararse incluso hizo que su marido escuchara su presentación: él le aseguró que la exposición era excelente, que mostraba confianza en su conocimiento del material y que, de veras, resaltaba sus habilidades de pensamiento estratégico.

El día de la reunión de la junta Sara llegó temprano para asegurarse que todo estaba bien dispuesto. Justo después de las 9:00 a.m., un grupo de hombres, todos alrededor de los cincuenta y sesenta años, en traje, entró manteniendo la conversación que se había iniciado en la reunión previa. Sara notó que Peter no estaba entre ellos; ella había esperado que él la presentara formalmente a los miembros de la junta. Como no deseaba quedarse en un rincón esperando, Sara se acercó a uno de los grupos reunidos cerca de la entrada para presentarse. Antes de que pudiera decir nada, uno de los miembros de la junta se volvió hacia ella: “Ah, usted debe ser la nueva. ¡Bienvenida a nuestra firma! Mi nombre es Gilberto López”; haciendo una pausa, añadió: “uno de los fundadores de la compañía”. Sara no mostró signos de conocerlo, de modo que él continuó: “También fui un consultor económico y financiero clave en la última administración. Pero, suficiente de mí, cuéntenos algo sobre usted”. Apuntó: “¿Qué hace su marido? ¿Tiene hijos?”

Sara enmudeció; habiéndose preparado para una presentación muy profesional, esta pregunta personal la sorprendió un poco. Se preguntó qué respuesta sería la mejor.

Simone Bunse es profesora asistente en el Incae Business School. Doctora en Ciencias Políticas de la Universidad de Oxford (Reino Unido), cuenta con una Maestría en Política Europea de la Universidad de Oxford y un B. A. en Estudios Europeos y Economía de la Universidad de Kent en Canterbury (Reino Unido). Experta en temas de liderazgo y la política de

la Unión Europea (UE), con publicaciones sobre estados pequeños y liderazgo en la UE, y la Convención Constitucional Europea. Recientemente trabaja en temas como el riesgo político y la gobernabilidad democrática en América Latina. Miembro del Centro de Liderazgo y Desarrollo de Mujeres del Incae. Gerente de proyectos de la consultora internacional Oxford Analytica de 2000-2002.

Connie J. González es investigadora para el Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS), del INCAE. Obtuvo una Maestría en Estudios Latinoamericanos y Ciencias Políticas de la Universidad de George Washington en 2003 y un B. A. en Español de Dartmouth College en el 2001. Anteriormente fue consultora en los programas latinoamericanos del Open Society Institute en Washington D. C., una ONG enfocada en el desarrollo de la democracia, y trabajó en Kissinger McLarty Asociados, una firma privada de consultoría estratégica internacional.

Recibido: 22/02/07

Aceptado: 13/04/07

Marie Gómez
Goldman Sachs,
New York, EE. UU.
gomezmarie@gmail.com

Enrique Ogliastri
Instituto de Empresa,
Madrid, España.
Incae,
Alajuela, Costa Rica
Enrique.Ogliastri@ie.edu

Una entrevista de trabajo en Londres*

A work interview in London

RESUMEN

Ana López es una recién graduada universitaria, nacida y criada en los Estados Unidos; va a una entrevista de trabajo en Londres. El trabajo consiste en hacer parte de un equipo intercultural en otros países. Durante la entrevista le hacen preguntas que la dejan estupefacta: ¿Cuántos años tiene? ¿Tiene novio? ¿Cómo se gana la vida su padre? ¿Qué hace su madre? Su entrevistador inglés le aclara que él sabe que en los Estados Unidos no podría hacer esas preguntas en una entrevista de trabajo, pero que según las leyes británicas esas preguntas sí se pueden hacer. Al final, ella se pregunta si actuó de forma adecuada en esa situación, o si tenía mejores opciones.

Palabras clave: entrevistar, intercultural, mujer, contratación.

ABSTRACT

Ana López, a recent college graduate, born and raised in the U.S.A., attends an employment interview in London. The job requires her to become part of an intercultural team in other countries. During the interview she is asked questions that stupefy her: How old are you? Do you have a boyfriend? How does your

Derechos reservados © Instituto de Empresa, 2007. Publicado con autorización del Instituto de Empresa. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito de los autores. Este caso fue preparado para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo de una situación gerencial. Las personas interesadas en usar el caso pueden comunicarse directamente con el segundo autor para adquirir los materiales adicionales de enseñanza disponibles.

father earn his living? What does your mother do? Her English interviewer makes it clear that, while this type of questions may not be asked in a job interview in the U.S.A., as he knows, English law allows them. In the end, she wonders if she acted suitably in that situation or if she had better options.

Key words: interviewing, cross-cultural, women, hiring.

Mi nombre es Ana López, y aunque soy de origen latino, crecí en los Estados Unidos y de allí provienen mis valores básicos. Al terminar mis estudios universitarios quise conocer el mundo y obtener experiencia internacional. Tuve la oportunidad de presentar una entrevista de trabajo con una empresa multinacional en Londres, en la que me di cuenta de que el mundo era más complejo de lo que pensaba. Ya había tenido dos entrevistas de trabajo para empresas británicas, pero en ninguna de ellas había ocurrido nada sorprendente. Todavía recuerdo mi estupefacción por las preguntas de tipo personal que me hicieron en esta entrevista de trabajo, y no olvido la sonrisa y la actitud desafiante de mi entrevistador. Las preguntas fueron totalmente inapropiadas, según las leyes laborales de los Estados Unidos.

Yo quería trabajar en el departamento de mercadeo de una compañía que estaba expandiendo sus actividades internacionales. La directora del grupo para el que trabajaría ya me había hecho una larga entrevista por teléfono; tras pasar esa prueba, me citaron a una entrevista personal en Londres. Yo estaba muy emocionada por la oportunidad de obtener un trabajo internacional. Me había encontrado con Óscar, el entrevistador, en la sala de recepción de la empresa, y luego nos dirigimos a una salita de reuniones privadas.

Óscar empezó la conversación hablando de la compañía, del sector en que operaba, del trabajo que implicaba identificar, entrevistar y escoger a las personas que constituirían los recursos de las oficinas locales para la expansión de sus operaciones. Me describió al equipo con el que yo trabajaría, que estaba constituido por siete personas (de cinco nacionalidades diferentes). Óscar después me preguntó por mi experiencia de trabajo y estudios. El problema fueron sus preguntas, que me incomodaron mucho.

Me sorprendió cuando me preguntó la edad, pues en los Estados Unidos eso ya no es permitido, porque resulta discriminatorio contra las mujeres que han pospuesto el trabajo hasta después de criar sus hijos y se ven discriminadas por ser mayores. Yo no tuve problema en responderle; pero después me preguntó si tenía novio. Ahí vino una avalancha de preguntas sobre mi vida personal que yo no esperaba y que no eran apropiadas para una entrevista de trabajo.

- ¿Cuál es la ocupación de su padre?, me preguntó.
- ¿Perdón?, le respondí (creo que en gran parte para ganar tiempo, recoger la mandíbula y cerrar la boca para que no se me notara la sorpresa que me había causado su pregunta).
- ¿Usted sabe que le puedo hacer esta pregunta? No estamos en los Estados Unidos, donde eso no se podría preguntar. ¿Cómo se gana la vida su padre?

Yo le contesté rápidamente, pero las preguntas continuaron. Me acordé del curso de Ética de los Negocios, que había tomado en tercer año de universidad, en el que una situación como esta ni siquiera se había contemplado.

- ¿Qué hace su madre?, fue la siguiente pregunta, y ya me empecé a sentir insultada, invadidos mis derechos de privacidad e intimidad. Me sentía en terrenos desconocidos y movedizos. ¿Qué tenía que ver con mis calificaciones profesionales el trabajo que hacía mi madre? Después comentó: “Me sorprendió verla, porque usted no parece latina, no parece López”. Su tono me pareció condescendiente. ¿Qué más me va a preguntar? pensé aterrada. ¿Cómo manejar esta situación? Me sentí angustiada.

Respondí a todas sus preguntas de manera cortés, breve y seca. Era evidente la tensión por mi incomodidad, pero él parecía entretenido con su antagonismo; se aprovechó de la situación y nunca le faltó una sonrisa. Cuando terminó me dijo:

- Muchas gracias por sus respuestas. Sé que estas preguntas no podría hacerlas en los Estados Unidos, pero no estamos en su país, ¿no es verdad?

Todavía hoy me pregunto si actué correctamente o si debí haber tomado una posición distinta.

Marie Gómez nació en Nueva York y se unió recientemente al Global Mobility Group de Goldman Sachs en Nueva York. En diciembre de 2006, terminó el programa: International MBA del Instituto de Empresa en Madrid. Antes de su IMBA, trabajó como Asociada en Servicios de Impuestos para Expatriados y como Consultor Internacional de Recursos Humanos para Silverman Linden Jonson LLP (SLJ), una firma consultora especializada en contaduría e impuestos con sede en Nueva York. Antes de SLJ, trabajó para Arthur Andersen en servicios para expatriados y también en una empresa de reclutamiento para el área financiera en Londres y Dublín durante un año.

Enrique Ogliastri enseña en Incae (Costa Rica) y en el Instituto de Empresa (España). Tiene un Ph. D. en Teoría Organizacional (Northwestern) y fue profesor investigador en Uniandes durante 25 años, y en Harvard durante cuatro años; también ha sido profesor visitante en el Japón y Francia. Ha publicado quince libros, entre ellos, Effective management of Social Enterprise (2006) y Social Partnering in Latin America (2004), Harvard University Press (coautor); ¿Cómo negocian los colombianos?, Alfaomega (2001); Capitalismo y solidaridad. Una experiencia empresarial cooperativa (coautor), Tercer Mundo (2000); El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina, Bogotá: McGraw-Hill (1992) (revisada: Ediciones Uniandes y Tercer Mundo, 1996); su Manual de planeamiento estratégico lleva dieciséis reimpressiones. Es investigador activo y consultor de empresas en los campos de planeamiento estratégico, negociación, reorganización, carreras, juntas directivas y empresas familiares.



Francisco Leguizamón
Incae,
Alajuela, Costa Rica
francisco.leguizamon@incae.edu

Connie Jones

***Zobeida Moya y
Fundación Mujer****

***Zobeida Moya and
Fundación Mujer***

RESUMEN

En octubre de 2005 Zobeida Moya, directora ejecutiva de Fundación Mujer, y su junta directiva enfrentaban el desafío de decidir sobre la mejor forma de conducir a Fundación Mujer hacia el futuro, amalgamando las realidades –pasadas, presentes y futuras– de la organización para alcanzar nuevas metas y su visión del futuro.

Palabras clave: microfinanzas, microcrédito, organizaciones no gubernamentales, ONG, mujeres, fundación, entrenamiento, pequeñas y microempresas.

ABSTRACT

In October 2005 the Executive Director of Fundación Mujer, Zobeida Moya, and the Board of Directors were faced with the task of deciding how best to

Derechos reservados © Incae, 2007. Publicado con autorización del Incae. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito de los autores. Este caso fue preparado para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo de una situación gerencial. Las personas interesadas en usar el caso pueden comunicarse directamente con los autores para adquirir los materiales adicionales de enseñanza disponibles.

* Este caso es una versión condensada del caso: “*Fundación Mujer: enfrentando la realidad*”. Fue preparado por Francisco Leguizamón, profesor titular del Incae. El caso original fue escrito por Connie Jones, investigadora, con la dirección de Francisco Leguizamón, ambos del Incae, y registrado en el sistema de casos del Incae con el código 28004 en mayo de 2006. Alajuela, Costa Rica. Marzo, 2007.

carry Fundación Mujer forward by joining the realities –past, present and future– of the organization to meet new goals and visions.

Key words: microfinance, microcredit, non-governmental organization, NGO, women, foundation, training, micro and small businesses.

1. INTRODUCCIÓN

En octubre de 2005 Zobeida Moya, directora ejecutiva de Fundación Mujer, estaba sentada en su escritorio, en Costa Rica, tratando de encargarse de los diferentes asuntos que exigían su atención. Mientras leía correos electrónicos y hablaba por el teléfono de su oficina, miró su celular que timbraba y al técnico de computación que arreglaba el servidor que, nuevamente, se había caído. Hizo una breve pausa y dijo: “La vida de una ONG difícilmente puede planificarse. Yo puedo despertar un día y repentinamente encontrarme en una situación caótica o crítica, como este problema con el servidor, por ejemplo. Debo averiguar a quién llamar y, mientras tanto, correr de aquí para allá tratando de cumplir con la logística y las exigencias diarias”.

Después de colgar el teléfono, Zobeida se puso a reflexionar. Fundación Mujer había nombrado recientemente una nueva junta directiva que estaba ansiosa de definir el “siguiente paso” para la organización. Zobeida había estado al frente de Fundación Mujer durante los ocho años anteriores, y esperaba que la nueva junta se convirtiera en una fuerza importante para redefinir la estrategia de la organización para el futuro. Aunque siempre había estado motivada y había sido eficiente, enfrentaba la dificultad de amalgamar las realidades –pasadas y presentes– de la organización para alcanzar nuevas metas y su visión del futuro. Ahora debería prepararse para la próxima reunión de la junta directiva a la cual le propondría en detalle su “plan estratégico para el período 2006-2010”.

1.1. Origen

Entre 1985 y 1988, el Fondo Internacional para la Educación Extraterritorial (*Overseas Education Fund International*, OEF) comenzó un programa piloto en Costa Rica que ofrecía asistencia técnica y capacitación a las mujeres rurales que trabajaban en los sectores agrícolas o alimentarios. La proporción de crédito y financiamiento era un aspecto secundario del programa en aquel momento, pues estaba concentrada principalmente en capacitación. La filosofía del programa era brindar educación y métodos técnicos de control para que las mujeres pudieran manejar mejor sus propias organizaciones. La mayor parte del personal de la OEF estaba conformada por expertos técnicos involucrados en el programa hasta su cierre en 1988.

Valiéndose de las instalaciones y facilidades restantes del programa de la OEF, varios miembros del personal empezaron a establecer la organización que se convertiría en Fundación Mujer. La organización se ubicaría en la ciudad capital de San José. Fundación Mujer, creada el 4 de julio de 1988, continuó ofreciendo capacitación como su metodología de participación para ayudar a las mujeres a realizar estudios de factibilidad (de una duración aproxi-

mada de 60 horas en total) para analizar si sus ideas emprendedoras resultarían rentables. Al final del estudio, se les permitía solicitar un crédito a aquellas que lograban superar la prueba. Ese fue un período de transición para la organización, pues pasó de proveer únicamente capacitación (1988-1989) a brindar capacitación y crédito (a comienzos de 1990).

El programa crediticio que el personal de Fundación Mujer desarrolló se llamó “Mujer Auto-Empleada” o MAE. Se ofrecían préstamos pequeños, sin ninguna garantía ni fianza, a mujeres que presentaban una actividad o un plan de negocios económicamente viable. En 1989 Fundación Mujer tenía cerca de 15 clientas y sólo dos o tres préstamos. Para 1990 contaba con 18 préstamos.

1.2. Las microfinanzas en Costa Rica

Fundación Mujer era una de las más de 20 instituciones microfinancieras que en 2005 eran miembros de la Red Costarricense de Organizaciones para la Microempresa (Redcom). Estas instituciones atendían a más de 15.000 clientes y tenían alrededor de US\$ 40.000.000 en sus carteras. Entre los clientes, el 46% de los prestatarios eran mujeres y el 53% de las carteras se asignaba para labores en áreas rurales del país.

Las instituciones de microfinanzas en Costa Rica tenían un gran sector de micro, pequeñas y medianas empresas que atender y aproximadamente el 74% de las industrias eran empresas medianas y pequeñas. Al agregar microempresas al número, el total creció cerca de un 98%. Solamente el 2% de la industria costarricense era de gran escala.

Redcom había identificado cinco conjuntos de protagonistas que ofrecían servicios de microfinanzas en Costa Rica: 1) los bancos nacionales estatales y los bancos privados, 2) organizaciones no gubernamentales (ONG) que ofrecían servicios de microfinanzas, tales como Fundación Mujer, 3) cooperativas, 4) otras iniciativas gubernamentales y 5) prestamistas informales. Todos los protagonistas proporcionaban microcrédito a micro y pequeñas empresas. Los bancos estatales y privados ofrecían crédito principalmente a las medianas empresas.

1.3. El arribo de Zobeida Moya

La directora ejecutiva Zobeida Moya llegó a Fundación Mujer en 1992, poco después de que la institución recibiera un préstamo del BID. Zobeida creció en San Ramón, un pequeño pueblo en las afueras de San José. Siempre fue una buena alumna, motivada y apasionada por sus estudios. Originalmente quería estudiar medicina. No obstante, las limitaciones financieras la forzaron a estudiar administración con una especialidad en finanzas. Se interesaba en el mercado y la computación, así como en ayudar a otros.

Su primer trabajo fue en una pequeña compañía de distribución. Allí pasó cuatro años y se convirtió en la gerente de crédito. Ella reflexiona: “¡El trabajo ahí sí era fácil! Había directrices legales y estaba muy bien definido. Todo lo que yo tenía que hacer era ver el libro, ver que alguien debía dinero y llamar y cobrarlo”. Al nacer su hijo, Zobeida dejó ese trabajo.

Cuando decidió volver a laborar en 1992 obtuvo un trabajo en la Universidad Interamericana, en la Oficina de Cuentas por Pagar. Ella llevaba apenas cinco meses trabajando ahí cuando un colega le informó que una organización llamada Fundación Mujer buscaba a un analista de crédito. Desde entonces, y aproximadamente durante dos años (1992-1994), Zobeida trabajó como analista de crédito, pero desde esta posición hacía mucho más de lo que la descripción de su puesto establecía. Ella presentó casos de crédito al comité encargado de distribuir préstamos; desempeñó labores administrativas (todo en forma manual, pues no había computadoras en ese entonces); atendía clientes; administraba el dinero de los préstamos y calculaba los estados financieros de la institución.

En 1994 el administrador financiero de Fundación Mujer se fue y Zobeida aplicó para el puesto. Fue contratada. Su carga de trabajo se convirtió en lo que ya había estado haciendo, además de sus nuevos deberes en la administración financiera.

1.4. Expansión institucional

En 1995 *Care International*, una organización humanitaria global dedicada al alivio de la pobreza, se convirtió en el fiscalizador de un fondo de crédito llamado “Salvando a los Niños”. Luego de un intento frustrado de administración de estos fondos por parte de una cooperativa local, *Care* seleccionó a Fundación Mujer como entidad operadora. La cartera de fondos de aproximadamente ₡ 14.000.000¹ en aquel momento estaba dividida así: el 95% de los clientes eran mujeres y el 5% hombres.

2. CRISIS, CONFLICTOS Y DESAFÍOS

El año de 1997 marcó el inicio de un período complicado y difícil para el personal de Fundación Mujer, que se prolongó hasta el 2005.

2.1. La junta directiva

En 1997 la junta directiva decidió promover (extraoficialmente) a Zobeida como directora ejecutiva actuante para los siguientes tres años. Esos años representaron un período convulso para Fundación Mujer. No contaba con un director ejecutivo oficial y, además, los conflictos internos no cesaban. Aunque la mayoría de los miembros de la junta directiva querían continuar ofreciendo capacitación a las clientas de Fundación Mujer, las agencias donantes estaban convencidas de que la capacitación no era sostenible y deseaban que la institución se enfocara en dar crédito. Zobeida se encontraba entre la espada y la pared ante estos diferentes enfoques. Trabajaba en exceso y a su juicio no era bien remunerada.

¹ En diciembre de 1995, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = ₡ 193.

Ella afirmó:

“Fue ahí cuando mi motivación y deseo de salir adelante realmente afloraron. Yo soy el tipo de persona que debe tomar decisiones. No me gusta ser ambivalente, tal vez por mi personalidad. En ese punto de mi carrera en Fundación Mujer, había alcanzado una posición que requería que tomara decisiones con rapidez, y así lo hice”.

Al mismo tiempo, quienes respaldaban el área de capacitación de Fundación Mujer comenzaron a mostrar tendencias feministas extremas. Continuaron apoyando la subcontratación de especialistas externos para impartir los programas de capacitación. Este enfoque causó problemas a los miembros de la junta directiva que defendían el programa crediticio y el crecimiento interno de Fundación Mujer. Además, el personal de capacitación comenzó a evidenciar conflictos con otros empleados. En aquel entonces el Instituto Mixto de Ayuda Social de Costa Rica comenzó un programa de capacitación llamado “Jefas de Hogar”, dirigido a mujeres de bajos ingresos, el cual coincidía en parte con los programas de capacitación de Fundación Mujer. Para limar las asperezas, Zobeida despidió a todos los especialistas en capacitación y canceló el programa en el 2000. El programa oficial de capacitación se congeló por el resto del año. Al comenzar el siguiente año, Fundación Mujer empezó a ofrecer capacitación en forma esporádica, pero no se convirtió en el enfoque de la institución sino hasta su restablecimiento oficial en el 2003.

A finales de 1990 Fundación Mujer no tenía un plan estratégico que describiera sus metas y su visión. Zobeida no contaba con orientación sobre cómo conducir ni organizar la institución. La junta le dijo que debía hacer un presupuesto, pero ella no tenía idea de cuáles eran, supuestamente, las verdaderas actividades de la fundación. En dos ocasiones anteriores, los directores habían intentado formular un plan estratégico. La primera vez, en 1994, el presidente de la junta directiva redactó un plan, sin consultar al resto del personal, ni a los administradores, y por supuesto sin incorporar retroalimentación. Ese plan no fue muy exitoso. La segunda vez, en 1996, el plan debía redactarse en conjunto con *Care* Costa Rica, pero la reunión de junta directiva programada fue boicoteada por todos los miembros con excepción de uno. Esto se debió a los celos existentes entre los miembros de la junta directiva y *Care*. La junta directiva nunca aprobó el borrador final del plan.

Internamente había una gran división entre los miembros de la junta. La primera razón era por cuestiones de género. Se cuestionaba repetidamente por qué la junta de Fundación Mujer era casi completamente masculina, cuando la Fundación prestaba servicios a mujeres.

En el 2000 la junta votó por elegir a dos clientas como miembros de la junta. Este cambio provocó nuevos roces. Las clientas elegidas para la junta no eran las mejor calificadas: habían sido nombradas por sus colegas por su popularidad y visibilidad. Si bien la idea de elegir a estas dos mujeres era darles una voz a los clientes de la fundación, eso no fue lo que realmente sucedió. Faltaron varios años de prueba y error para que Zobeida y la junta se dieran cuenta de la necesidad de crear un perfil de requerimientos para las mujeres nominadas, con el fin de seleccionar a las candidatas idóneas, quienes harían una diferencia para las clientas en Fundación Mujer. Estos requerimientos incluyeron la participación en actividades de la funda-

ción, la presencia de una visión emprendedora y una larga historia personal con la fundación, además de un historial financiero limpio ante la misma.

La junta se apartó de su vieja función de “figura materna” de la organización y empezó a desplegar una visión más amplia que la anterior. Aunque no se concentraba en las ganancias, al menos aceptaron la necesidad de ser sostenibles financieramente. Otro paso interesante para la junta fue que aprobó la moción para hacerse responsable ante una asamblea general. La asamblea estaría conformada por las 800 clientas de Fundación Mujer, lo cual significaba que la Junta pasó de ser una junta de directores a una junta administradora o asesora que tendría la obligación de responder ante los miembros de la asamblea. Esta organización era la que prevalecía en el 2005 (véase Anexo 1).

Las juntas sucesivas diferían en cuanto al alcance y el nivel de los conflictos internos. La tercera junta, nombrada en 2001, estaba rotundamente dividida entre aquellos que apoyaban un enfoque social para Fundación Mujer y quienes respaldaban uno financiero. La mayoría defendía la misión social. A menudo se formaban grupos pequeños que luchaban por sus propios deseos, sin tomar en cuenta los objetivos generales de Fundación Mujer. Los pensadores sociales no se preocupaban demasiado por el dinero, la cartera de la institución, ni la sostenibilidad financiera. Por otro lado, los miembros orientados a los aspectos financieros aducían que la organización debía ser autosuficiente para tener dinero antes de poder volver a prestarlo.

La cuarta junta, que entró en 2003, era de mentalidad muy económica: medía el impacto con números y promovía proyectos, créditos y préstamos que no involucraran mucho riesgo. Ellos sugirieron cambiar el perfil de clientes de la fundación, fomentando préstamos más grandes para negocios más grandes. Sabían que Fundación Mujer no sería autosostenible financieramente si no cambiaba su estructura crediticia y si no se expandía. Esa junta sugirió otorgar préstamos para pequeños negocios –no sólo micronegocios–, lo cual significaba que Fundación Mujer debía cambiar sus períodos de aplazamiento de préstamos y sus tasas de interés, planes de inversión y montos de crédito.

2.2. Las finanzas

En el 2000 el Banco Nacional (estatal) entró al mercado microfinanciero y se convirtió en competencia directa para Fundación Mujer con su programa “Mujeres en Banco de Desarrollo”. Se predijo que Fundación Mujer desaparecería, pues las clientas se irían al Banco Nacional. Zobeida consideró que era el momento oportuno para formar una alianza con el banco y de ese modo evitar la competencia. Sin embargo, a causa de nuevas dificultades entre miembros de la junta directiva ésta prohibió dicha alianza afirmando que representaría una traición a la organización y sencillamente la forzaría a retirarse del mercado microfinanciero costarricense más rápidamente. Ellos creían que, para permanecer en el mercado, Fundación Mujer debía actuar por su cuenta y defender sus clientes actuales.

Al final de 2000 Fundación Mujer tenía tal cantidad de créditos incobrables que iniciaron procesos de cobro judicial. Estos significaron complicadas transacciones legales, pero fue la única manera para que Fundación Mujer empezara a recuperar algunos de sus créditos.

Para 2002 las tasas de no repago de las clientas de Fundación Mujer habían alcanzado un punto suficientemente alto como para descalificar a la organización para recibir créditos externos. El presidente de la junta era el único que podía firmar los documentos del proceso judicial, y a menudo estaba viajando.

A finales de 2002, en noviembre, la crisis financiera se agravó en forma dramática. La demanda era tres veces mayor que el flujo de caja disponible en Fundación Mujer. Zobeida no quería rechazar clientas que necesitaban préstamos de fin de año para aumentar la producción y las ventas durante la temporada navideña. Entonces, se vio obligada a buscar fondos de emergencia. Visitó personalmente al presidente de la asociación ADRI, otra institución de microfinanciamiento costarricense, para pedir un préstamo a su nombre. Además de ser un colega en el sector microfinanciero de Costa Rica, el presidente era un amigo personal de Zobeida. Después de explicarle la difícil situación financiera que ella enfrentaba en Fundación Mujer, él estuvo de acuerdo en otorgarle un préstamo a corto plazo.

En diciembre de 2002 la fundación firmó su declaración hipotecaria como garantía por $\text{¢ } 14.000.000^2$, para repagarse en dos meses. Fundación Mujer apenas había terminado los trámites legales del préstamo cuando el período de gracia de dos meses expiró y la hipoteca debía volver a firmarse. Esta transacción ocasionó elevados costos financieros para la organización –aproximadamente el 4% del total del monto del préstamo–. A finales de 2003, Zobeida se dio cuenta de que Fundación Mujer se toparía con la misma escasez de capital en noviembre y no podría financiar la alta demanda de créditos. Para Zobeida, el costo de oportunidad de no ser capaz de atender a las clientas y satisfacer su demanda era más alto de lo que ella enfrentaría como consecuencia de visitar al presidente de ADRI otra vez. Zobeida volvió a acercarse a su colega y amigo en ADRI para solicitar otro préstamo a corto plazo. Esta vez, él le prestó a Zobeida $\text{¢ } 20.000.000^3$ por dos meses, cobrándole intereses pero basándose en la confianza, la amistad y la experiencia del año anterior como garantía. Sin embargo, el repago del préstamo de 2003, en febrero de 2004, produjo otro problema para Fundación Mujer, pues otro pago del préstamo vencía en la misma fecha.

2.3. La tecnología

En 1999 Zobeida decidió actualizar completamente el equipo de cómputo de Fundación Mujer, aprovechando el previsto error del milenio. La junta se animó a aceptar una enorme inversión en computadoras, un nuevo servidor, cables, máquinas y otros equipos para las oficinas de San José y Limón. Además, Zobeida fue contratada oficialmente como directora ejecutiva en 2000.

No obstante, este logro fue opacado rápidamente en 2001 cuando falló el nuevo servidor. Los datos de respaldo que el personal había recolectado estaban desactualizados y corruptos. Esto significaba que Fundación Mujer perdió la mayoría de sus expedientes y registros y su

² En diciembre de 2002, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = $\text{¢ } 376$.

³ En diciembre 2003, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = $\text{¢ } 416$.

sistema de crédito en línea. Más aún, había muy pocos fondos disponibles para pagar un nuevo sistema pues, tan sólo 2 años antes, se había hecho una fuerte inversión en equipo técnico.

Fundación Mujer finalmente decidió contratar en diciembre de 2001 una compañía para diseñar un software específico para la institución. El problema técnico se sumó a la presión interna ya existente. Nadie estaba en control y todos estaban molestos; las clientas estaban inconformes porque no podían tener acceso a su información crediticia fácilmente; los administradores estaban molestos porque debían hacer todos los cálculos y llevar los libros a mano; y la junta estaba preocupada por cómo financiar un nuevo sistema de cómputo. Sumando a todo lo anterior, Zobeida estaba preocupada porque los técnicos no entendían claramente la necesidad que Fundación Mujer tenía por el software, y los técnicos estaban frustrados tratando de trabajar con una ONG que no comprendía las complejidades de la programación de computadoras. El proceso de comprar y comenzar a utilizar un software especialmente diseñado para actualizar su sistema administrativo se extendió hasta 2005.

2.4. La realidad de las clientas

Desde sus primeros días Fundación Mujer había prestado servicios a una de las comunidades más marginadas en Costa Rica: las mujeres pobres que eran ignoradas por las instituciones tradicionales y formales. Las clientas, mujeres costarricenses e inmigrantes, solían provenir de los vecindarios más pobres y tenían bajos niveles de educación. Muchas tenían familias grandes que cuidar y sufrían problemas de salud debido a condiciones sanitarias deficientes y la inaccesibilidad a los servicios de salud. Además, algunas eran víctimas de violencia doméstica. Muchas eran mujeres que, antes de acudir a Fundación Mujer, tenían pocas oportunidades de ser miembros productivos de la sociedad.

Fundación Mujer distribuyó dinero de préstamos a sus clientas en microcréditos y luego cobraba. Sin embargo, la realidad de la vida diaria de muchas de las clientas de Fundación Mujer hacía de esta simple obligación algo muy complicado. Si bien era sencillo para la fundación decirles a sus clientas que el pago debía cancelarse el primer día del mes, la institución no podía evitar situaciones imprevistas que frecuentemente afectaban la vida de sus clientas, como un niño que se enfermara y necesitara atención médica, o quizás episodios de violencia doméstica que impedía que la mujer trabajara tiempo completo en su micronegocio, o un vecino que llegara a pedirle un pequeño préstamo para comprar alimentos o suministros escolares.

Estos contratietempos, o realidades, eran constantes tanto en la vida de las mujeres como para el personal de Fundación Mujer. No obstante, fue precisamente la capacidad y el deseo de la fundación de atender a esas mujeres lo que le garantizó el éxito. Una clienta, Grace, comentó: “Gracias a Fundación Mujer tengo mi propio negocio. Soy exitosa, y estoy orgullosa de ser parte de esa institución. La Fundación Mujer me ayudó a ampliar mi casa, donde tengo mi negocio, y a comprar un vehículo”. Jeannette Mena, miembro de la junta y clienta, afirmó, “En la Fundación Mujer todas somos mujeres empresarias. No tenemos que decir que somos mujeres microempresarias, sólo que somos mujeres y tenemos un negocio”.

3. EL RESURGIMIENTO: 2005

A pesar de los problemas que Zobeida había enfrentado desde 1997, en 2005 un poco de luz empezó a asomarse al final del túnel para Fundación Mujer. En muchos sentidos, Zobeida había dado comienzo a muchas iniciativas que acabaron siendo los primeros pasos positivos de la organización en una trayectoria nueva hacia el futuro. La nueva junta puso mucho énfasis en su responsabilidad de responder a la asamblea de clientes. Tal como reflexiona Carlos Salas: “La Fundación Mujer ha sido bastante exitosa en convertir a sus clientas en asociadas formando la asamblea. Ese ha sido un importante logro cualitativo para la organización”.

3.1. Mercadeo

Fundación Mujer había lanzado una nueva iniciativa de mercadeo promovida por Zobeida. Ella contrató a Johnny Mejías como director de comunicaciones en 2003, con el propósito de difundir los servicios de Fundación Mujer y fortalecer su programa de capacitación. Johnny organizó varios comerciales y cortos promocionales en cuatro programas nacionales de radio y dos programas nacionales de televisión. De esa forma, la fundación pudo alcanzar zonas no atendidas en el país y recibió nuevas clientas. Cada vez que aparecían los comerciales de Fundación Mujer, la institución recibía numerosas llamadas y solicitudes de información en sus oficinas. No obstante ese empuje, Zobeida sintió que Fundación Mujer todavía no había comunicado su mensaje al país. Ella explicó: “Por ejemplo: la Fundación Mujer fue la primera ONG en dar tarjetas de débito a sus clientas con cuentas en el Banco Nacional, pero nadie conoce ese programa. La imagen es muy importante para mí. Pero, ¿cómo vamos a presentarnos y mostrar nuestra imagen institucional?”

3.2. Capacitación

Aunque la capacitación había continuado esporádicamente desde 2001, a finales de 2003 Zobeida restauró oficialmente el programa de capacitación en Fundación Mujer para celebrar su décimo quinto aniversario. Esa fue una manera de motivar mayor participación de las clientas. En 2004 Zobeida inició el programa del premio a la microempresaria del año –el único de su tipo en Costa Rica–. Este premio era una distinción anual a la clienta que más participara en eventos, interactuara bien con la organización y ofreciera retroalimentación.

El nuevo programa de capacitación formal estaba dividido 50-50 entre capacitación de negocios y eventos sociales. Los seminarios de negocios incluían temas como: patentes, trámites legales, contabilidad y cómo arrancar un negocio. Las actividades sociales para las mujeres incluían programas culturales, eventos artísticos, presentaciones, charlas y demostraciones sobre temas como artesanía y cosmetología. En 2005 Fundación Mujer comenzó a llevar estos programas de capacitación en negocios y capacitación social a las comunidades locales, patrocinando eventos en municipalidades o salas de conferencias en todo el país. Cada día de la madre, día internacional de la mujer y Navidad, la organización celebraba eventos especiales para sus clientas. Finalmente, las clientas nuevas comenzaron a recibir cuentas de correo elec-

trónico y Fundación Mujer proporcionó la capacitación y el acceso a computadoras para que resultaran útiles.

Zobeida comentó:

“Nuestros programas de capacitación son la parte humana de Fundación Mujer. Una mujer saludable es una mujer productiva. Mi trabajo consiste en asegurar espacios sociales y artísticos para estas mujeres trabajadoras, que muchas veces también son madres. Si una mujer puede ir a un cajero automático y sacar dinero de su préstamo por sí sola en forma electrónica, eso es un éxito para mí. Si ella puede revisar su correo electrónico y buscar información sobre el mercado en internet, eso también es un éxito”.

3.3. Flujo financiero

A inicios de 2005 Pronamype aprobó un préstamo por ¢ 30.000.000⁴. Este préstamo brindó el colchón que Fundación Mujer precisaba. Ahora tenía el flujo de caja necesario para seguir dando créditos a sus clientas, aunque los términos del préstamo no eran tan favorables para ellas. Si bien la tasa de interés era más baja (22%), Pronamype tenía un estricto conjunto de directrices en cuanto a los requerimientos, las garantías y el papeleo que las mujeres tendrían que completar antes de recibir el préstamo. Básicamente imponía regulaciones formales a vendedoras y comercios informales.

En noviembre de 2004 Fundación Mujer había iniciado negociaciones con un banco privado por primera vez en su historia. Esas negociaciones con el Banco Interfin fueron el resultado de una llamada que Zobeida había hecho a un colega que trabajaba ahí para recibir asesoría para una clienta de Fundación Mujer que tenía problemas con un préstamo personal. Mientras consultaba eso por teléfono, Zobeida preguntó si Interfin daba créditos a ONG. Al recibir una respuesta afirmativa, Zobeida comenzó a discutir un posible préstamo por ¢ 50.000.000. En marzo de 2005 el Banco Interfin aprobó ¢ 30.000.000 para un primer préstamo de prueba. Este era un crédito revolvente hasta enero de 2006, con una tasa de interés del 6% sobre la tasa básica. Este préstamo otorgaba mucha credibilidad a la cartera de Fundación Mujer, ya que era el primer préstamo del sector privado. La relación entre las instituciones era profesional. Sin embargo, Zobeida mencionó que:

“Somos la primera ONG con la cual Interfin ha trabajado. Por eso, creo que todo este proceso es un poco diferente para ellos. Pienso que, en el futuro, tendríamos que hacer un análisis real de costo-beneficio para ver si sus condiciones ameritan sacar otro préstamo. Yo sólo puedo dar créditos de Interfin a las mujeres que yo sé que van a pagar a tiempo, pues todos los meses debo estar segura de que le pueda pagar a Interfin”.

Aunque un intento de alianza con el Banco Nacional en 2004 fracasó debido a la falta de seguimiento por parte del personal de Zobeida y a una serie de malas negociaciones, Zobeida

⁴ A inicios de 2005, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = ¢ 463.

se aproximó al banco nuevamente en julio de 2005 para iniciar una nueva ronda de negociaciones para una alianza formal y un préstamo por ₡ 200.000.000.

Finalmente, en septiembre de 2005 Fundación Mujer comenzó a analizar una posible alianza (y posibilidades de crédito) con la agencia internacional holandesa, *Oikocredit*. En octubre, *Oikocredit* aprobó un préstamo por ₡ 125.000.000, a dividirse entre costos administrativos y préstamos en la Gran Área Metropolitana de San José y en Limón. Se designaron ₡ 10.000.000 para construir una nueva área de capacitación en Fundación Mujer. El nuevo salón abrió la primera semana de noviembre y podía albergar entre 50 y 75 mujeres. Otros ₡ 15.000.000 fueron destinados a la compra de tres vehículos nuevos. El monto restante (₡ 100.000.000) era para crédito. En cuestión de semanas Fundación Mujer ya había dispersado el crédito para satisfacer la demanda pico de noviembre.

3.4. Expansión

En 2005 Fundación Mujer reconoció una demanda creciente de servicios en la región noroeste del país, en Guanacaste. Para satisfacer la demanda, la fundación firmó un acuerdo con Cenprodeca, el Centro de Promoción y Desarrollo Campesino. Fundación Mujer no tenía los recursos para abrir otra sucursal y Cenprodeca tenía las redes y los contactos necesarios. El acuerdo estipulaba que Fundación Mujer proveería seis meses de soporte logístico, operativo y administrativo hasta que el personal de la oficina de Cenprodeca estuviera capacitado.

Empero, la transición realmente no fue tan fluida como se esperaba y la naturaleza de la alianza con Cenprodeca cambió ligeramente. Para noviembre de 2005 la relación fue caracterizada como una “alianza de crédito” por parte de Marvin López, director de Cenprodeca. Esto significaba que Cenprodeca promocionaba los servicios crediticios y hacía una primera selección entre las mujeres elegibles de la región de Guanacaste que estaban interesadas en recibir un préstamo. Luego, Fundación Mujer, después de aprobar a la candidata, le daba el crédito solicitado. Para ese momento, Fundación Mujer había otorgado solamente tres créditos a través de Cenprodeca y había expresado su interés en hacer que la organización ofreciera directamente el seguimiento con las mujeres. Zobeida encontró que la administración de Cenprodeca era otro de los programas importantes que exigía su tiempo y concentración.

3.5. Alianza

En marzo de 2005 Fundación Mujer entró en una alianza formal y estructurada con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una agencia de las Naciones Unidas dedicada a promover la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionales. La OIT había desarrollado un programa piloto de tres meses en Limón para mujeres y niñas que habían sido explotadas sexualmente, como una forma de reintegrarlas a la sociedad y estimular actividades productivas. La OIT escogió a Fundación Mujer como su contraparte para ofrecer capacitación para nuevas ideas de negocios y para administrar las donaciones financieras que servirían como recursos para las mujeres. Un tercer socio, el centro religioso Rahab, fue elegido para ofrecer orientación psicológica y guía espiritual. La idea del proyecto era trabajar con las

mujeres para convertirlas en mujeres empresarias, quienes ya no necesitarían valerse de la explotación sexual para generar ingresos.

A los pocos días de haber iniciado el programa Fundación Mujer encontró una serie de obstáculos considerables. Primero, la población meta era diferente y más difícil que cualquiera con la que Fundación Mujer había trabajado anteriormente. Eran extremadamente pobres y, además, muchas apenas tenían algo de educación, su autoestima era muy baja y sufrían de problemas de adicción a las drogas y salud deteriorada. Fundación Mujer se dio cuenta rápidamente que sería muy complicado cambiar sus mentalidades. Incluso, si eso se lograra, otros factores como el ambiente, la vida hogareña, la familia y la comunidad probablemente permanecerían iguales.

Asimismo, aunque el proyecto fue diseñado originalmente para 10 mujeres de alto riesgo que fueron seleccionadas por Rahab y la OIT, el número aumentó a 14. Las mujeres tenían entre 18 y 40 años.

La primera fase del programa operó de abril a septiembre de 2005, con un presupuesto de aproximadamente US\$ 5.000. La OIT proporcionó US\$ 2.300 (¢ 1.071.800) para cubrir los gastos de coordinación, los talleres de capacitación, los recesos, el transporte y los materiales. Fundación Mujer contribuyó con ¢ 1.250.000⁵ para costos administrativos, transporte y sesiones de capacitación. Durante esa fase, Fundación Mujer ofreció sesiones de capacitación y materiales básicos para las mujeres. El centro Rahab brindaba orientación.

Las mujeres involucradas en el programa debían decidir qué tipo de negocios deseaban realizar. Luego de las consultorías y la capacitación, las mujeres se dividieron en dos sectores económicos principales: venta de ropa y venta de comida.

Las actividades iniciales para el programa piloto tardaron más de lo que se esperaba. Por eso, en agosto de 2005 Fundación Mujer y la OIT aprobaron un *addendum* para la segunda fase del programa. En este momento, la OIT decidió cambiar el tercer socio: ya no sería el centro Rahab, sino la Universidad de Costa Rica, una de las principales universidades públicas de este país, que proporcionaría la orientación psicológica. Esto se debió a que la afiliación religiosa de Rahab había causado muchos problemas entre las participantes.

La segunda fase del programa fue programada para empezar en septiembre de 2005 y extenderse al menos seis meses. En esta fase la OIT dio ¢ 2.293.500⁶ para coordinación, seminarios de capacitación, recesos, transporte, materiales y un taller de cierre. Fundación Mujer contribuyó con ¢ 1.900.000 para visitas de campo a los negocios de las mujeres, el taller de cierre, la documentación de las historias personales de las mujeres, la preparación de un documento de retroalimentación para la OIT y el transporte.

Este proyecto era algo completamente diferente para Fundación Mujer por tres razones primordiales. En primer lugar, la fundación no manejaba normalmente el dinero de donaciones. En segundo lugar, tal y como se mencionó, las mujeres meta para el proyecto eran muy dife-

⁵ En marzo de 2005, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = ¢ 466.

⁶ En septiembre 2005, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = ¢ 484.

rentes de aquellas con quienes la fundación tenía experiencia. Como explica la oficial de crédito y capacitación, Teresa: “El proyecto es parte de un largo proceso; es un bonito sueño”. No obstante las valerosas metas del programa, Fundación Mujer había aprendido mucho trabajando en el proyecto piloto fundamentalmente y entendió que no se trataba de una tarea sencilla. En tercer lugar, Fundación Mujer reconoció rápidamente que no todo el dinero designado para costos de arranque de los negocios nuevos podía distribuirse de una sola vez, en una suma global, pues la tentación de gastar todo el dinero en el consumo diario y las necesidades básicas era demasiado grande. Muchas de las mujeres gastaron su crédito en artículos personales, en lugar de invertirlo en artículos para su nuevo negocio. Además, los perfiles de las mujeres debían examinarse más de cerca. Por ejemplo, varias de las mujeres que fueron aceptadas al programa no sabían escribir y se suponía que la fundación les ofrecería capacitación sobre cómo llevar libros de contabilidad. El tipo de capacitación que ellas necesitaban y el tipo de capacitación que la fundación estaba preparada a proveer eran muy diferentes.

4. EL FUTURO

¿Acaso las lecciones aprendidas a lo largo de los años había dado a Fundación Mujer una herramienta útil para su estrategia futura? ¿Cómo conseguiría Zobeida todas las cosas que la institución requería? ¿Cómo conduciría la nueva junta directiva a la organización? ¿Cuál era el panorama global? ¿Cómo concordarían las realidades de la organización con sus necesidades del futuro? Mientras meditaba sobre las respuestas a estas difíciles preguntas y observaba la trayectoria financiera de la fundación (véase anexo 2), repasaba los enunciados de visión y misión institucionales. Concluyó: “La vida continúa y tenemos que atender la demanda. No queremos que las clientas se vayan a otras instituciones”. ...“Soñar nos permite expandir nuestras fronteras, no limitemos nuestra imaginación”. ...Luego su mirada se posó en un pequeño cuadro en el que se consignaba la misión y visión de Fundación Mujer.

Misión

Contribuir con el desarrollo integral de las mujeres, apoyando las actividades productivas, organizacionales y sociales que les permitan mejorar su calidad de vida

Visión

Ser la organización líder, formal y autosostenible en servicios financieros y no financieros para las mujeres empresarias

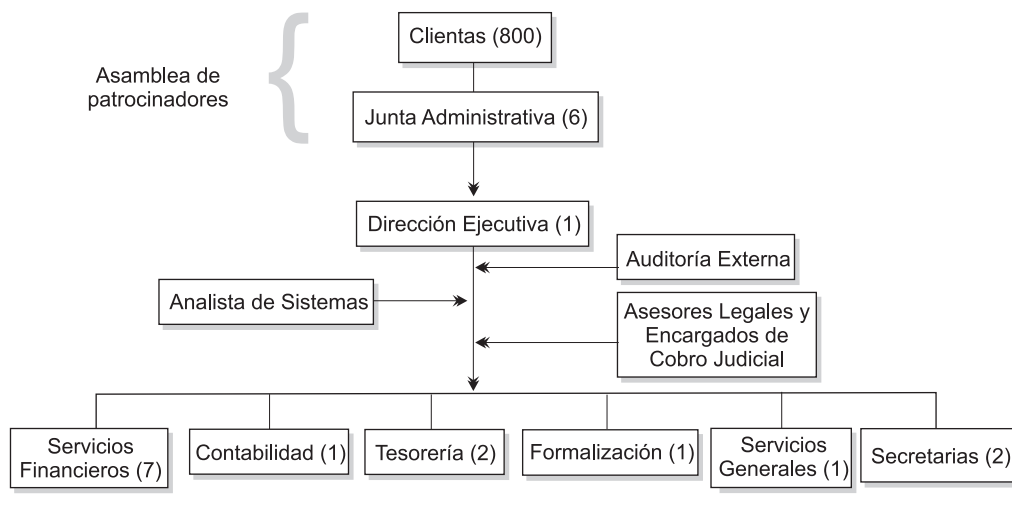
Francisco Leguizamón es profesor titular de la Facultad de INCAE. Es Doctor en Dirección de Empresas del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa IESE; tiene una Maestría en Administración de Empresas en el INCAE y es Licenciado en Ciencias Económicas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, de Bogotá. Ha escrito libros y artículos, y además de su experiencia académica ha sido consultor para organismos internacionales. Actualmente es profesor en los programas residenciales y de seminarios ejecutivos del Instituto en las áreas de: Toma de Decisiones, Comportamiento Organizacional, Negociación y Gerencia de Organizaciones Sociales.

Connie Jones posee un título de Master of Art en Latin American Studies del Elliott School of International Affairs de la Universidad George Washington. Ha participado, con diversos miembros de la Facultad del INCAE en la investigación y escritura de varios casos de estudio relacionados con el desarrollo sostenible.

Recibido: 01/04/07

Aceptado: 12/04/07

Anexo 1 Organigrama de Fundación Mujer, 2005.



Anexo 2
Fundación Mujer
Estados financieros 2000-2004.

Fundación Mujer (2000-2004)					
	Diciembre 2000	Diciembre 2001	Diciembre 2002	Diciembre 2003	Diciembre 2004
Activos					
Activo circulante	470.444.667,42	458.530.736,44	451.872.690,76	426.125.242,11	362.265.551,88
Inversiones temporales.					
Entidades financieras del país	1.080.796,21	10.127.662,35	-	14.314.737,52	16.538.108,06
Cartera de crédito	317.262.554,63	337.683.524,31	-	388.217.983,70	312.619.777,09
Otras	152.101.316,58	110.719.549,78	-	23.592.520,89	33.107.666,73
Activo fijo	29.309.329,58	28.545.505,74		32.741.102,40	34.136.890,35
Otros activos	391.044,23	7.261.366,50	5.377.973,16	3.727.647,54	638.418,06
Total activo	500.145.041,23	494.337.608,68	486.791.153,58	462.593.992,05	397.040.860,29
Pasivos					
Pasivo circulante	276.716.259,15	201.196.152,15	185.471.227,00	115.516.718,90	90.135.045,10
Pasivo largo plazo	173.629.178,22	96.258.858,90	82.657.298,34	40.177.735,42	14.796.061,61
Patrimonio	103.087.080,93	104.937.293,25	102.813.928,66	75.338.983,48	75.338.983,49
	223.428.782,08	293.141.456,53	301.319.926,58	347.077.273,15	306.905.815,19
Total Pasivo + Patrimonio	500.145.041,23	494.337.608,68	486.791.153,58	462.593.992,05	397.040.860,29
Ingresos					
Ingresos financieros	59.008.986,55	96.943.821,98	69.141.229,68	94.556.762,43	93.096.642,47
Otros ingresos financieros	17.692.638,07	7.514.768,62	7.300.972,44	38.345.200,27	12.517.145,49
Ingresos extraordinarios	-	1.431.781,01	2.002.776,94	718.500,01	-
Total de ingresos	76.701.624,62	105.890.371,61	78.444.979,06	133.620.462,71	105.613.787,96
Gastos					
Gastos financieros	6.498.230,95	6.080.866,42	5.256.919,81	4.507.334,58	2.292.188,59
Gastos por incobrabilidad	2.158.769,54	14.482.919,90	4.116.953,72	4.145.018,74	3.752.892,30
Gastos operativos diversos	9.224.110,98	15.709.598,87	17.970.443,73	29.737.520,55	38.647.269,73
Gastos administrativos y generales	26.872.987,84	24.964.535,61	26.500.878,41	33.379.085,64	31.508.907,14
Costos de proyectos	17.265.199,17	15.846.672,23	16.421.313,79	24.393.252,36	26.121.765,12
Márgenes financieros	3.538.536,38	-	-	-	-
Total de gastos	65.557.834,86	77.084.593,03	70.266.509,46	96.162.211,87	102.323.022,88
Resultado del período	11.143.789,76	28.805.778,58	8.178.469,60	37.458.250,84	3.290.765,08

(Continúa...)

Anexo 2 (...continuación)
Fundación Mujer
Principales entradas financieras 1992-2005.

Año	Monto (CR colones-redondeado)	Organización financiera	¿Crédito?
1992	¢ 97.000.000	BID	Parcialmente, ¢ 84.500.000 deben pagarse
1995	¢ 14.000.000	<i>Care International</i>	No
2002	¢ 14.000.000	Asociación ADRI	Sí
2003	¢ 20.000.000	Asociación ADRI	Sí
2005	¢ 30.000.000	Pronamype	Sí
2005	¢ 1.071.800	OIT	No
2005	¢ 30.000.000	Banco Interfin	Sí
2005	¢ 2.293.500	OIT	No
2005	¢ 125.000.000	<i>Oikocredit</i>	En proceso (será crédito cuando se firme)
2005	¢ 250.000.000	Banco Nacional	En proceso (sería crédito si se aprueba)

INSTRUCCIONES PARA AUTORES INTERESADOS EN PRESENTAR DOCUMENTOS PARA PUBLICACIÓN

Academia, Revista Latinoamericana de Administración

Los trabajos se someterán a la evaluación de dos pares que evaluarán los siguientes aspectos: interés del tema para América Latina, calidad académica del trabajo (conocimiento de la literatura, metodología y referencias), y su claridad y facilidad de lectura. Los documentos se revisan y los autores reciben las observaciones respectivas en un plazo máximo de tres meses.

La RLA tiene su propio estilo editorial y una vez admitido un documento para publicación será sometido, en todos los casos, a corrección de estilo y adecuación al formato editorial. Las observaciones de los autores, a las instrucciones de la RLA harán más fluida y ágil la revisión y la publicación, facilitándola y minimizando la ocurrencia de errores.

Entrega y extensión de los manuscritos

Los manuscritos deben entregarse en medio electrónico al director (Enrique Ogliastri, Enrique.Ogliastri@incae.edu) o a la editora (Elvira Salgado, esalgado@uniandes.edu.co), como un anexo de un correo. La extensión de los artículos no debe sobrepasar 59.000 caracteres con espacios, incluidos referencias, apéndices, cuadros y figuras. Los textos deben venir en un procesador de palabras estándar basado en Windows con todos los elementos gráficos incorporados; por aparte se deben enviar los cuadros que se hicieron en *Excel* o en *Power Point* en su programa nativo y las figuras o ilustraciones originales, en alta resolución, también por separado, exportadas con los filtros: *.tif* o *.eps* preferiblemente; también *.bmp* o *.jpeg*. Los documentos deben ser autocontenidos, sin conexión electrónica a páginas web o similares.

Página del título, reconocimientos, resumen y numeración

La primera página del manuscrito es la página del título y debe numerarse como 1, en ella debe incluirse el título del artículo y los nombres, las afiliaciones (universidad, departamento) y las direcciones completas y los números de contacto de los autores (dirección, teléfono, fax y dirección electrónica). Si en la investigación el autor desea reconocer apoyo económico y asistencia de terceros, agregar una nota de página.

En la página 2, debe aparecer un resumen de 100 palabras o menos junto con el título del artículo. Al finalizar el resumen deben incluirse las palabras clave, que indican los temas que permiten la ubicación del documento; no deben ser más de cinco. Tanto el resumen como las palabras clave deben venir en español e inglés.

Títulos y subtítulos

Cada autor puede usar las convenciones de su país o escuela, y en el proceso de corrección de estilo se adecuará al formato de la RLA.

Cuadros y figuras

Los cuadros y figuras útiles no duplican el texto, sino que lo complementan y lo aclaran. Puesto que los cuadros y las figuras son considerablemente más costosas de elaborar que el texto, hay que considerar cuidadosamente el valor agregado que aportan a su artículo. Incluir en cada cuadro o figura toda la información que requiere el lector para entenderlas a cabalidad: título, nombres de las variables, fuente de la información, unidades de medición, etcétera. Numerar los cuadros y las figuras

INSTRUCCIONES PARA AUTORES

en forma consecutiva (una serie para cuadros, una para figuras) desde el comienzo hasta el final del artículo.

Citas y referencias

Un aspecto importante de una buena academia es darles el crédito apropiado a las fuentes de las ideas originales y obras anteriores. Las citas deben hacerse en el texto encerrando entre paréntesis los nombres de los autores y el año de la obra. Evite utilizar notas de pie de página en el texto y nunca las haga para las referencias. Incluya una lista ordenada alfabéticamente de las obras que se hayan citado en el artículo, en una página titulada: Referencias. Las referencias se adecuarán para publicarlas en el estilo de la revista, que usa ISO apoyado en APA. Las referencias a un *documento electrónico* deben incluir: el nombre del autor si se conoce; el título completo del documento; el título completo de la obra del que forme parte, si fuere el caso, la dirección ftp, http u otra dirección, y la fecha en que se tuvo acceso al documento.

Apéndices

Los detalles metodológicos especiales, como explicaciones del cálculo de medidas o los datos detallados que las sustentan, pueden ir en uno o en varios apéndices. La presentación debe ser concisa pero no abreviada.

Resúmenes biográficos

Si su artículo es aceptado para publicación, se le solicitará entregar un resumen biográfico de 50 palabras o menos por cada autor. Este resumen debe indicar el lugar donde se obtuvo el grado más alto, la afiliación actual y el cargo y los intereses actuales de la investigación; por ejemplo: Académica González, obtuvo su grado Ph. D. en la Universidad Hispanoamericana de México; actualmente es profesora asociada de administración y directora del Centro de Mejoramiento de Gestión de la Universidad Latina, Guadalajara, México. Sus intereses actuales en investigación incluyen familias con carreras dobles y el estrés en las organizaciones.

El lenguaje

Los autores deben evitar expresiones o usos que denigren de grupos étnicos u otros o que puedan ser interpretados como tal. Tener mucho cuidado cuando se hable de género, donde las costumbres establecidas, como el uso de “él” como pronombre genérico (“un administrador... él”) pueda implicar discriminación de género. Se prefiere intercalar ambos géneros, usar el plural o sustantivos con significado neutros (como personas). En síntesis, evitar lenguajes sexistas y parcializados.

POLÍTICA EDITORIAL

Academia, Revista Latinoamericana de Administración:

1. Está orientada a una audiencia universitaria de nivel avanzado.
2. Tiene carácter comparativo internacional enfocado en América Latina.
3. Es un vínculo entre las escuelas de CLADEA y, principalmente, en las lenguas de la región.
4. Le da preferencia a las investigaciones empíricas (cualitativas y cuantitativas).
5. Está abierta a la diversidad de perspectivas y de metodologías en la administración y disciplinas relacionadas.

Academia RLA editorial policy is orientated towards:

1. An advanced academic audience
2. An international comparative focus on Latin America;
3. Establishing links between CLADEA association schools, mainly in the region's languages.
4. Preferring empirical qualitative and quantitative research; and
5. A pluralist approach regarding perspectives and methods in management and related disciplines.

En *Academia, Revista Latinoamericana de Administración* se privilegian artículos fruto de la investigación que no sólo analicen la práctica de la administración en Latinoamérica, sino que estén fundamentados en unas bases teóricas y empíricas sólidas. Se aceptan así mismo ensayos, casos y diálogos o reflexiones sobre la enseñanza y la investigación en administración. Las escuelas pueden contribuir enviando las bibliografías de los libros publicados por sus profesores en la última década, o reseñas de libros pertinentes en el contexto latinoamericano.

La revista acepta contribuciones en español portugués e inglés y no está circunscrita a la producción intelectual de las escuelas asociadas a CLADEA. Los artículos se evaluarán de manera anónima por colegas de las escuelas miembros de Cladea y/o miembros del comité editorial.

La revista se distribuye de manera gratuita y en forma física a las escuelas asociadas y bibliotecas de otras instituciones que la soliciten y de manera virtual a los profesores que se suscriban enviando un correo a eis@adm.uniandes.edu.co. Adicionalmente se puede obtener en el sitio web: <http://administracion.uniandes.edu.co/links/academiarla.php>

PROPIEDAD INTELECTUAL

Para *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, el envío de un artículo/caso indica que el (los) autor (es) certifica (n) y acepta (n):

- Que éste no ha sido publicado, ni aceptado para publicación en otra revista.
- Que en caso de haber sido publicado, es responsabilidad del autor proveer la información correcta sobre el tenedor de los derechos de autor para que este confiera derechos no exclusivos de publicar el artículo/caso en la publicación arriba mencionada.

- Que en caso de haber sido reportada la publicación de una versión previa como documento de trabajo en un sitio web será retirado de este y sólo se dejará el título, el resumen, las palabras clave, y el hipervínculo a la Revista.

Derechos de Autor © Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Lima, Perú.

El contenido de los artículos es de exclusiva responsabilidad de los autores.

Los textos pueden reproducirse total o parcialmente solicitando permiso a los autores. Pueden hacerse copias para la docencia, la investigación, para hacer comentarios o críticas, pero se aconseja hacerlas bajando directamente el artículo del sitio web.

Todos los trabajos enviados deben ser originales y no estar en proceso de revisión para su publicación en otras revistas. Los casos pedagógicos pueden estar en uso en la Universidad donde trabaja el autor y éste debe enviar instrucciones para la adquisición de guías de discusión y otros elementos de apoyo por los profesores lectores interesados. Se permitirá la copia y el uso de los artículos publicados con fines docentes. Se recomienda bajar los artículos de la web:

<http://administracion.uniandes.edu.co/links/academiarla.php>

NÚMERO DE EJEMPLARES

800

ÍNDICES Y BASES DE DATOS

Academia, Revista Latinoamericana de Administración está admitida en las siguientes bases bibliográficas:

- CLASE, Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades
- IBSS, International Bibliography of the Social Sciences.
- Latindex, Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- RedALyC, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

Homologada en Publindex (Sistema Nacional de Indexación y Homologación de Revistas Especializadas de CT*I de Colombia) en Categoría C.

Aparece en:

- Directorio Ulrich's.

Disponible en:

- Biblioteca Digital de la OEI, Centro de Recursos Documentales e Informáticos- CREDI.

Disponible en las siguientes bases de datos:

- EBSCO Host.
- Thomson, Informe Académico.

Esta revista se terminó de imprimir
y encuadernar en mayo de 2007
en Bogotá, D. C., Colombia.
Se compuso en caracteres Times New Roman
de cuerpo 11 puntos.