



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Género y Poder
Mujeres en altos cargos jerárquicos

Autor: Magdalena Rodríguez Villarreal

Legajo: 16174

Mentora: Pamela Suzanne

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Administración

Licenciatura en Administración de Empresas

Género y Poder

Mujeres en altos cargos jerárquicos.

Autor: Magdalena Rodríguez Villarreal

Legajo: 16174

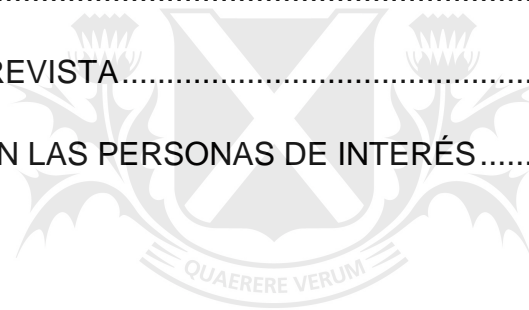
Mentor: Pamela Suzanne

Buenos Aires, noviembre 2018

ÍNDICE

PROBLEMÁTICA/TEMA A INVESTIGAR	4
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	4
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	5
SUBPREGUNTAS.....	5
OBJETIVOS	5
General.....	5
Específicos	5
MARCO TEÓRICO.....	6
Género y sexo	7
Teoría del rol.....	12
Transiciones	18
Transiciones de Rol.....	19
Concepto.....	19
Proposiciones básicas.....	20
Características comunes de las transiciones de carrera.....	21
Tipos de transiciones de rol o carrera	23
Adaptación a los nuevos roles	24
Observación de modelos de conductas a imitar.....	24
Experimentación con personalidades provisionales.....	25
Evaluación de los resultados.....	25

Cambios en la identidad profesional.....	26
Desarrollo del auto-concepto profesional.....	27
Mujeres en posiciones de liderazgo.....	28
METODOLOGÍA.....	31
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	32
CONCLUSIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXO.....	57
MODELO DE ENTREVISTA.....	57
ENTREVISTAS CON LAS PERSONAS DE INTERÉS.....	60



Universidad de
SanAndrés

PROBLEMÁTICA/TEMA A INVESTIGAR

En la última década, según el estudio realizado por Cárdenas de Santamaría; Eagly; Heller; Jáuregui; Rivadeneira y Salgado (2010), la participación laboral femenina aumento aproximadamente un 60% en países latinoamericanos.

En simultáneo a su incorporación contemporánea al mercado laboral, las mujeres han asistido a un proceso de ampliación del acceso a la educación formal y formación superior. Gracias a ello, “sus niveles de cualificación se han ido equiparando a los masculinos, e incluso les supera en algunas etapas productivas” (Agut Nieto, Martín Hernández: 2007, p.202)

El presente contexto obliga a los estudiosos a preguntarse, ¿qué factores contribuyen a su ascenso laboral? ¿Cuáles son las particularidades del proceso? Se propone realizar un análisis sobre la transición del género femenino durante las últimas décadas, que se ha elevado en el mercado laboral, alcanzando las posiciones de alta dirección. Así el propósito central del trabajo radica en conocer el proceso de adaptación por el cual atraviesan las mujeres que logran acceder a posiciones de alta dirección.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Aunque la bibliografía sobre la temática ha experimentado una explosiva difusión durante los últimos años, y muchas prácticas sociales se han modificado, aún existen escasos desarrollos teóricos concernientes a la transición de la mujer hacia los puestos gerenciales, y su capacidad de adaptación a los nuevos contextos surgidos. (Uribe-Echeverría, 2008)

Se identifica entonces que los avances académicos en la materia han presentado ciertas limitaciones, siendo su desarrollo aún insuficiente para caracterizar verdaderamente la realidad. En este sentido, surge aquí una de las justificaciones más importantes para llevar a cabo este trabajo de investigación. (Uribe-Echeverría, 2008)

Teniendo presente estos restringidos logros, resulta menester continuar con la reflexión acerca de la perspectiva de género en el ámbito laboral. Este tipo de estudios resulta no sólo un desafío, sino también una necesidad para la sociedad moderna.

Este trabajo intentará aportar conocimientos relevantes sobre la problemática, alimentando la reflexión actual y abogando por un debate más profundo. Si bien existe gran cantidad de bibliografía sobre la temática, su relevancia y actualidad nos obliga a reflexionar permanentemente sobre ella.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo es la experiencia de transición de mujeres hacia puestos de mayor jerarquía? ¿Cómo se efectúa su adaptación al nuevo entorno?

SUBPREGUNTAS

- ¿Cómo puede caracterizarse el nuevo entorno al que acceden?
- ¿Existen dificultades en torno a su capacidad de adaptación? ¿Qué hicieron con esas dificultades?

OBJETIVOS

General

- Analizar las dificultades devenidas de la transición del género femenino hacia altos cargos gerenciales, y su capacidad de adaptación al nuevo entorno.

Específicos

- Identificar las particularidades del nuevo entorno gerencial
- Señalar las dificultades que caracterizan la adaptación de las mujeres a dichos puestos

MARCO TEÓRICO

En este marco teórico se aclararán algunos de los conceptos clave para esta investigación, así como también se hará una breve mención acerca de las teorías que sustentarán su desarrollo.

Esta investigación parte de la noción planteada por Zabludovsky (2010), quien argumenta que

“La acelerada incorporación de las mujeres al trabajo extra doméstico y su incremento en la matrícula universitaria constituyen cambios sociales sin precedente que transformaron radicalmente las sociedades de la segunda mitad del siglo XX. Junto con el aumento de la participación femenina en la economía y el nuevo perfil de la división sexual del trabajo (...)” (p.10)

En cuanto a la participación laboral femenina, vale hacer mención al estudio realizado por Cárdenas de Santamaría; Eagly; Heller; Jáuregui; Rivadeneira y Salgado (2010). En el mismo, las autoras indican que

“En la última década, la participación laboral femenina aumentó de 32% a 53% en América Latina y el Caribe - en la actualidad, hay más de 100 millones de mujeres insertas en el mercado laboral de la región- (CEPAL, 2008) y existe una tendencia al aumento del número de mujeres en puestos de decisión” (p.36)

En un trabajo de Heller (2013) se ha realizado un profundo análisis sobre la mujer ejecutiva argentina. Mediante la aplicación de entrevistas en profundidad, la investigación ha intentado resaltar las particularidades del liderazgo femenino e identificar el manejo de las barreras que se interponen entre ellas y su ascenso.

Por otro lado, este trabajo también se guía por lo propuesto por Maxfield (2005, 2006, 2007), quien explicita que se observa una mayor cantidad de mujeres ocupando puestos gerenciales; aunque no aún en los niveles más altos de las compañías. En este sentido, el autor indica que se observa que el género femenino alcanza las posiciones más altas en las empresas más pequeñas.

En efecto, el desarrollo de la investigación de Cárdenas de Santamaría; Eagly; Heller; Jáuregui; Rivadeneira y Salgado (2010) arriba a múltiples conclusiones, las cuales arrojan como preceptos:

- Por lo general, la representación de mujeres en profesiones y ocupaciones técnicas se relacionan con países ricos; cuyo índice de desarrollo humano es relativamente alto; y donde la educación superior cuenta con amplia matriculación.
- En el común de los casos, la noción de mujeres con cargos gerenciales es asociada con naciones con menos porcentaje de representación política femenina.
- El acceso de las mujeres a la gerencia es más visible en las sociedades piramidales, donde las estructuras sociales sólo permiten el ascenso laboral de ciertas mujeres.

Las autoras indican en este punto que el éxito del género femenino se encuentra vinculado con la falta de percepción de barreras en su camino al ascenso: en efecto, la investigación arroja que casi el 40% de las mujeres entrevistadas argumenta que jamás ha experimentado dificultades para ascender, mientras que casi la misma proporción sostiene que casi no se encuentran rechazos en cuanto al ejercicio gerencial de su labor.

Se argumenta que las mujeres tienen importantes ambiciones, no identifican limitaciones ligadas a la familia, y manifiestan gran interés por el poder.

Género y sexo

Aunque el término sexo ha sido usado con demasiada amplitud como referente de órgano reproductor, de distinción intrapsíquica o comportamiento socialmente apropiado, de género, etc., desde las luchas feministas se ha tratado de separar los aspectos biológicos de los aspectos culturales porque en la visión que se tiene de la sexualidad se sostienen condiciones de desigualdad.

Esta desigualdad era latente todavía en el siglo XX cuando las primeras mujeres se atrevieron a luchar para poder hacer estudios universitarios de psicología y tenían que pasar desapercibidas dentro del campus para no distraer a los estudiantes varones y para evitar igualmente un posible acoso sexual de su parte, esto de acuerdo a las notas de un seminario impartido por Rhoda Unger quien es pionera del feminismo académico (Alejandra Araiza Díaz, 2007: 145)

Esta primera ola de psicólogas feministas trabajaron de forma aislada pero una segunda ola sí se organizó después, más allá de la academia y de la demanda de sufragio femenino, para luchar con ciencia y militancia por una redistribución más justa del poder en todas sus manifestaciones. Aquí cabe mencionar las investigaciones de Fidell y Austin sobre discriminación sexual en la academia y de Unger y Deaux sobre el sexismo en la vida cotidiana.

En estas disertaciones que cita Alejandra Araiza Díaz (2007), Rhoda Unger sostiene que la segunda generación de psicología feminista se interesó ya en el género como algo distinto e independiente del sexo, como una construcción social de contraste sexual y no como una determinación de la naturaleza. El término *género* no aparecía antes de los años cincuenta en investigaciones o textos académicos pero luego pudo ser introducido en la investigación de John Money sobre identidad de género y tratamiento hormono-quirúrgico de transexualidad, él trasladó el término en cuestión al ámbito de reflexión clínica porque defendía la independencia del *habitus social* con respecto al sexo biológico y más adelante la misma Rhoda Unger lo traslada al ámbito de reflexión social con su popular distinción entre sexo y género.

Esta distinción que ahora toma más forma y mayores niveles de exposición se convierte no solo en una construcción teórica sino también en una oportunidad de humanidad y por tal razón en una cuestión polémica. Mary Crawford y Annie Fox (2007) contrastan la visión de aquella época que confundía sexo y género como sinónimos intercambiables y la visión de Rhoda Unger que, lejos de suponer que el ser hombre y la masculinidad o el ser mujer y la feminidad estaban estrechamente relacionados, argumenta que el término sexo debe reservarse a los

aspectos biológicos fisiológicos mientras que el término *género* debe reservarse a los aspectos no fisiológicos de la sexualidad que son cultural y socialmente determinados.

El sexo está entonces directamente vinculado a la biología, no a las actitudes o aptitudes que se desarrollan de acuerdo al género diseñado culturalmente. Es posible que la naturaleza done a cada ser humano ciertas debilidades y fortalezas relacionadas con su sexo, pero atendiendo cada una de las singularidades y de ningún modo de forma concluyente, así que ha sido un error estandarizar a modo de estigma estas debilidades y fortalezas en función del sexo. Este punto de inflexión en la sociedad contemporánea se sustenta en la distinción sexo/género que ha promovido el incremento del uso del término *género* (no solamente como diferencia sino también como escena crucial en las relaciones de poder) y el pensamiento crítico en torno a los sexismos y prejuicios de género que se imponen incluso desde el lenguaje ordinario que omite, caricaturiza y apuesta por la depreciación de la mujer (Crawford, Fox, 2007: 481, 482).

El género, como adquisición o construcción compleja en lugar de predisposición innata medible y predecible casi matemáticamente, es una categoría cada vez más empleada para la reivindicación no solo de la mujer sino también del hombre que por encima de las etiquetas o moldes sociales es –al igual que la mujer– ser humano.

Por tanto, vale decir que se tomará en cuenta el siguiente concepto

“designación de lo que se considera propio de las mujeres (femenino) o de los varones (masculino). No suele coincidir en el tiempo ni en las culturas, variando constantemente, pues se deriva de un constructo ideológico y de las costumbres de cada sociedad. Las características que conforman el género son aprendidas y se pueden educar en la medida que son construcciones socio-culturales” (Olmeda Valle y Frutos, 2001; Velázquez, 2003; en Bruel dos Santos: 2008; p.44).

Unger (1979, 1994) sugiere que el concepto alude a elementos no físico-biológicos; sino que remite a aquellas características que la sociedad considera adecuadas para hombres y mujeres. Es imprescindible concebir al género no sólo como una realidad invariable y estable; sino también como un proceso en continuo movimiento, que crea y es creado en un contexto psicosocial (García-Mina: 2003)

El concepto de género entonces

“designa lo que cada sociedad atribuye a uno u otro sexo. Significa la construcción social del hecho de ser mujer y hombre, la interrelación entre ambos y las diferentes relaciones de poder o subordinación en que esta se presenta. Este sistema es el conjunto de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de las diferencias sexuales” (De Barbieri, 1992, p.161).

En este sentido, el progreso paradigmático de esta distinción (entre el sexo como cuestión biológica que no determina el comportamiento y el género como atribución interhumana de representaciones y símbolos elaborados a partir de las diferencias sexuales) exhorta tanto a hombres como a mujeres porque ambos son corresponsables en la configuración de las relaciones de género o relaciones de poder que han consentido estereotipos y prejuicios discriminatorios, los cuales han negado al varón la posibilidad de sentir y a la mujer la posibilidad de participar plenamente en el ámbito público, de ser contratadas, de tener un salario justo, de tener oportunidades de capacitación, etc. (Jovel, Heribrando, Mejía, Chávez y Vaquerano, 2008). De allí la importancia de la distinción sexo/género ilustrada a continuación:

Cuadro 1

Características por sexo y género

SEXO	GÉNERO
Características biológicas Dado por los genes No puede cambiarse <i>Ejemplo: las mujeres quedan embarazadas.</i>	Características sociales Aprendido Puede cambiarse <i>Ejemplo: mujeres y hombres pueden cuidar de niñas, niños y personas mayores.</i>

Fuente: Jovel et al., 2008, p. 27.

Entonces, más allá del sexo están los patrones socializados de género que son respaldados por todas las instituciones para dar un espacio preciso a cada individuo, aunque muchas veces en condiciones desiguales que no se corresponden con las potencialidades de todo ser humano. Es la construcción de género, de acuerdo al estudio de Rosalia Jovel et al. (2008), la que ha relegado a las mujeres a trabajos menos calificados, a salarios más bajos, a menor seguridad y menores posibilidades de ascenso profesional, a la obligación exclusiva del quehacer familiar y del trabajo doméstico, a las actividades repetitivas y monótonas que requieren psicomotricidad fina como la confección, a las tareas infravaloradas y sin calificación.

Entramos así en el tema de los roles o las funciones que todo individuo debe cumplir conforme a lo establecido en razón de su género, de su edad, de su status social adquirido y adscrito, de su perfil profesional, de sus talentos y del contexto. La sociología y la psicología se encuentran en estas edificaciones personales e interpersonales de institucionalidad que, en un momento dado, hicieron del varón cazador un proveedor que sólo debía enfocarse en el trabajo de caza, y de la

mujer una administradora de todos los demás elementos que integran el trabajo de casa; edificaciones de pautas de conducta que (más allá de lo que cada ser humano es) define lo que cada ser humano representa en una situación determinada.

Teoría del rol

Por otro lado –pero no menos importante- vale destacar en esta breve referencia teórica a la Teoría del Rol. Sus orígenes pueden remontarse a principios del siglo XX, con autores como Cooley y Mead. Sin embargo, la teoría ha adquirido mayor vigorosidad, especialmente en el campo de la disciplina de la Psicología y Psiquiatría.

El torrente de la historia lleva a las sociedades occidentales de una reivindicación (la de género) a otra (la de rol); si se está dispuesto a sincerar las construcciones de género en función de lo que es justo y por ello la mujer ha ido incorporándose en igualdad de condiciones y oportunidades a la cuestión pública y laboral, hace falta también reconocer la importancia de que los hombres tengan mayor participación en la vida afectiva y efectiva de su familia y hace falta en este sentido construir géneros y roles que respondan a la totalidad de lo humano (Sarbin, Allen, 1954).

A este respecto, Sarbin (1943) indica que todas las sociedades se subdividen en diferentes grupos; y que –al mismo tiempo- éstos se estructuran en torno a posiciones, status y/o cargos. En este sentido, la posición puede conceptualizarse como un conjunto de expectativas en torno al rol desempeñado.

Así,

“La teoría del rol intenta conceptualizar la conducta humana a un nivel relativamente complejo. En cierto sentido, es una teoría interdisciplinaria pues sus variables se derivan de estudios de la cultura, la sociedad y la personalidad. Las amplias unidades conceptuales de la teoría son el rol,

como unidad de la cultura; la posición, como unidad de la sociedad y el sí mismo, como unidad de la personalidad.” (Sarbin, en Sheehan: 1970, p.4)

En respuesta a esta necesidad se desarrolla en los años sesenta una Teoría del rol organizacional, la cual identifica los roles no organizacionales con repercusión en el comportamiento laboral y los procesos que afectan el estado físico y emocional de un individuo en el lugar de trabajo para manejarlos estratégicamente y maximizar así el rendimiento de los empleados (Biddle, 1986). Ya el hombre no tiene la caza como su único rol, la mujer no tiene la casa como su único rol, el niño no tiene los carritos como sus únicos juguetes, la niña no tiene las muñecas como sus únicos juguetes, el ser humano trabajador no tiene la tierra o la fábrica o la empresa como su único rol; los sujetos aceptan los roles de acuerdo a sistemas de jerarquía por lo que resulta crucial en un contexto organizacional comprender los demás contextos para optimizar los patrones recurrentes de acción importantes para el funcionamiento eficaz de los roles dentro de la organización.

La modernidad trajo consigo paralelamente el inicio de una cultura corporativa y el inicio de una paulatina visibilización de la mujer, en esta dirección es que asume centralidad la noción de *género* y de *rol* en una sociedad como sistema de coerción social que impone códigos de conducta y en organizaciones laborales que no escapan a ello. Al final, cuando se habla de *géneros* o *roles* se habla de comportamientos y de referencias de autoridad. Comportamiento distanciado del género o del rol del sujeto: comportamiento sancionado o vetado por otros (Sarbin, Allen, 1954).

Esta teoría tan amplia y general sostiene que en las organizaciones de trabajo los individuos ocupan puestos con los cuales se vinculan actividades e interacciones requeridas que constituyen el rol del individuo, el lugar que se ocupa en este caso dentro de una organización implica un conjunto de acciones y comportamientos de rol por lo que un trabajador puede decir “mi rol es contactar a los proveedores y mantener una buena relación con ellos” o “mi rol es redactar un documento tan pronto reciba los resultados de la asamblea general o del balance”.

El cumplimiento del rol depende de las actividades e interacciones de otros miembros del conjunto de rol y esta interdependencia produce expectativas de rol que pasan a ser presiones de rol, ello porque la perspectiva o visión colectiva sobre las funciones de un trabajador en específico hace peso en el desenvolvimiento de dicho individuo o de cualquier otra persona que en un futuro se encargue del área en cuestión. La organización es una red de roles interconectados, fuentes de tensión psicológica tomando en cuenta que todo rol se define basado en lo que los demás esperan (dentro de un liderazgo centralizado o descentralizado) pero también basado en lo que cada sujeto acepta como su papel o representación (Biddle, 1986).

El papel que los trabajadores creen que les corresponde y el papel que en efecto deben desempeñar pueden estar sincronizados, de lo contrario habría un conflicto de roles. Por eso es importante teorizar los escenarios de esta dinámica administrativa direccionada a través de las expectativas de los miembros del conjunto de rol, las cuales pueden explicar los comportamientos sociales o los que están relacionados con el trabajo. La Teoría del rol organizacional se sostiene de acuerdo con Parker (2013) en cuatro supuestos básicos asociados con la adopción de roles, el consenso de rol, la conformidad de rol y el conflicto de roles.

El primer supuesto se refiere a la adopción de roles, indica que en un contexto organizacional el sujeto aceptará el rol que le sea confiado por su empleador luego de un proceso de emisión de roles y un *feedback* prescriptivo o proscriptivo con los emisores de las expectativas de rol y esto porque previamente ha aceptado el puesto de trabajo (Sarbin, Allen, 1954). Debe quedar claro que el conjunto de rol no es más que el conjunto de involucrados capaces de influir con sus expectativas en el comportamiento que asume el individuo en el marco de su rol, la sociedad de la presión, la fuente epitéctica de mensajes analógicos o digitales para la adopción de roles.

El segundo postulado se refiere a la existencia de consenso entre los empleadores y sus empleados con respecto a los roles, indica que para que las organizaciones funcionen de manera óptima es necesario que coincidan las expectativas de

aceptación de roles y se acuerden concepciones y normas en nombre de la organización y a favor de la coherencia comportamental y cultural de cada uno de sus miembros (Biddle, 1986). Una adopción obligada o problemática de roles pondrá en peligro la relación laboral y la productividad colectiva, en cambio, debe procurarse una negociación ganar-ganar de modo que pueda surgir una identidad corporativa real.

El tercer supuesto se refiere al cumplimiento del rol dirigido por políticas de recursos humanos y por la fijación de objetivos de rendimiento, indica que cada rol implica comportamientos definidos con anticipación y que la organización puede garantizar dicho cumplimiento a través del uso de sanciones abiertas o encubiertas. Si no ocurre la adaptación y conformidad frente a exigencias de la organización porque no hubo verdadero acuerdo en la adopción de roles o porque no se mantuvo a raíz de contratiempos y variaciones de alguna índole, lo que sigue es la reorganización de cargos y obligaciones para no caer en una anarquía que a nadie conviene (Sarbin, Allen, 1954).

El postulado final que postula la Teoría del rol organizacional se refiere al conflicto de roles, indica que el conflicto surgirá cuando un sujeto tenga dos roles que cumplir y que se nieguen mutuamente o cuando las expectativas generales y la valoración propia tengan direcciones distintas (Biddle, 1986). Si alguien está obligado a asumir múltiples roles que son incompatibles entre sí en un contexto específico se está frente a un conflicto sumamente complejo, como aumentar a la vez y significativamente la cantidad de la producción y el control de calidad o como ser supervisor y al mismo tiempo trabajar entre las personas sujetas a dicha supervisión (como un igual).

Melissa Parker (2013) agrega que, atendiendo al equilibrio trabajo-vida, el consenso siempre será limitado si las organizaciones no son capaces de entender los roles de cada trabajador fuera del lugar de trabajo y no asumen en la gestión de recursos humanos un enfoque más integral y una conciencia del contexto total de la vida de los empleados. No solamente se trata de la maternidad; todo ser humano tiene derecho a participar en comunidad para el esparcimiento o la

organización política –para dar un ejemplo– y tiene derecho también a salvaguardar la continuidad de su vida relacional y de su preparación y de su socialización.

En general, estos postulados o ciclos del rol no tienen en cuenta la complejidad y mutabilidad de las funciones que enfrentan los empleados y no hay consenso en el establecimiento de escalas para medir estos conflictos porque algunos teóricos se enfocan en elementos organizacionales como la participación en la toma de decisiones mientras que otros se enfocan en características personales como los tipos de personalidad o las necesidades individuales (Biddle, 1986). Por las limitaciones de la teoría, Parker (2013) se propone identificar los roles no laborales que impactan en la vida laboral de los empleados para que luego puedan ser manejados de mejor manera por individuo y organización y se logre minimizar su impacto negativo en la vida laboral.

Los roles no laborales fueron agrupados en función de su contexto: familiar, deportivo, caritativo, educacional y social. Los resultados arrojados en la investigación de Parker (2013) muestran que en cada grupo se desarrollan dos o tres roles principales y se determina además que los roles basados en la familia siempre son los más significativos para el trabajador promedio, la clasificación de los roles no laborales ha sido ilustrada de la siguiente forma:

Los roles que son basados en la familia:

- Familia inmediata (cónyuges, hijos, padres, hermanos).
- Familia extendida (abuelos, sobrinas, sobrinos, tías, tíos, primos).

Los roles que son basados en el deporte:

- Juegos (formales e informales).
- Entrenamientos (en escuela o asociación).
- Arbitraje (en escuela o asociación).

Los roles que son basados en la caridad:

- Individual (personal o por medio de una asociación).
- Trabajo asociado

Los roles que son basados en la educación:

- Individual
- Trabajo asociado

Los roles que son basados en la sociabilidad

- Amistad
- El conocer nuevas personas
- Asociación



Las complejas transiciones de rol de las mujeres, en términos laborales, siguen siendo mayores que las transiciones de rol de los hombres porque estos no terminan de entrar plenamente a la casa. La mujer cada vez se hace más presente en lo extra-doméstico y todo indica que los hombres seguirán dando pasos importantes hacia el hogar siempre que sigan aumentando los estímulos en forma de modelo de rol o presión de rol familiar.

Donald Gibson (2009) dice que los individuos construyen su modelo de rol o modelo a seguir en función del contraste entre lo positivo y negativo, lo global y específico, lo cercano y lejano y jerárquicamente lo superior y lo subordinado (Biddle, 1986). La selección de los roles arriba clasificados pasa por la valoración intersubjetiva de lo positivo, cercano, superior, etc. Al final son muchas las variables que se toman en cuenta para la construcción de un auto-concepto, es decir, de una visión de uno mismo que se va perfeccionando con el tiempo.

La administración pública y privada ha venido abriéndose a la paulatina incorporación de la mujer pero en este nuevo panorama hace falta repensar los tiempos y los espacios de rol para que tanto la mujer como el hombre se integren debidamente a sus entornos, el sistema educativo y mediático debe acompañar a los liderazgos corporativos en la formación de rol porque también en la adultez se emulan y construyen auto-conceptualizaciones de cara a las formas de comportamiento y al conjunto de actividades requeridas para desempeñar un papel (Biddle, 1986).

Transiciones

Muchas tendencias sociales han contribuido al incremento prevaleciente de los cambios de trabajo y profesión, como uno de los tipos de transiciones. Se considera como transición al cambio de trabajo o profesión, así como también a un cambio en la orientación de uno a trabajar mientras continúa en el mismo trabajo. Cualquier tipo de transición está asociada a un tipo de costo a nivel personal y financiero que se derivan de las organizaciones, el individuo en transición y sus familiares (Louis, 1980).

Por lo tanto, es indispensable entender las transiciones, para hacer de ellas un proceso más fácil de atravesar para los individuos que les toca afrontarlas. En el pasado, las personas han estudiado los tipos más comunes de transiciones, tales como la jubilación y el inicio en el campo laboral a través de un primer trabajo (Louis, 1980).

Sin embargo, según Louis (1980) nadie hasta ese entonces había estudiado a las transiciones de carrera como tal. Independientemente de la situación específica en la cual se presenten las transiciones de carrera, existen elementos que son comunes entre estas últimas. Una apreciación de dichos elementos comunes y de las diferentes situaciones en las cuales se pueden presentar las transiciones de carrera, deberían mejorar la capacidad para facilitar a las mismas.

Transiciones de Rol

Concepto

Tradicionalmente, sólo los roles ocupacionales o profesionales fueron considerados como carreras, tales como los abogados, los ingenieros, los licenciados, los médicos, entre otros. Sin embargo, el concepto de carrera fue expandido para incluir otros trabajos y roles centrales de vida, como, por ejemplo, ser secretaria, granjero, ama de casa, voluntario, entre otros. En resumen, se considera como carrera a una secuencia de experiencias acumuladas relacionadas con el rol laboral a través del tiempo (Louis, 1980).

Esta investigación tomará como base la conceptualización que Louis (1980) realiza acerca de 'transición', a la que define como "(...) el periodo de tiempo durante el cual el individuo cambia roles (...) o cambia su orientación hacia un rol que ya se poseía (alterando el estado subjetivo)" (p.330).

El término transición sugiere un cambio y un periodo durante el cual el cambio está tomando lugar. Tanto los aspectos subjetivos como objetivos del término rol están incluidos en lo que es una carrera. Por lo tanto, se define como transición de carrera al periodo durante el cual un individuo toma un rol con un objetivo diferente; o cambia la orientación de un rol ya tomado, lo que se podría entender como una alteración subjetiva (Louis, 1980).

La duración del periodo de transición depende en gran parte en qué tanta diferencia es experimentada por la persona cambiante en cuanto al nuevo y al viejo rol, o entre la antigua o nueva orientación del rol. Una transición lleva su debido tiempo, sin embargo, toma mayor tiempo cuando se hace la transición hacia un rol completamente desconocido, que cuando se hace la transición hacia un rol más familiarizado con el rol que se cumplía anteriormente (Louis, 1980).

A pesar del esfuerzo que hacen algunas personas en situaciones de transición de anticipar o prever las diferencias entre el rol nuevo y el rol anterior, es de esperarse que en la mayoría de los casos exista un mayor grado de diferencia en

la parte objetiva de cada uno de ellos, y en la misma proporción en los aspectos subjetivos del nuevo rol; en otras palabras, a mayor cambio en la objetividad, mayor será el cambio en la subjetividad (Louis, 1980).

El periodo de transición es equivalente al periodo de socialización en la organización. Este período tiene su cierre cuando la persona está adaptada al rol y puede cumplir con el mismo de forma correcta. (Louis, 1980)

En cuanto a la subjetividad del proceso, resulta menester señalar el desarrollo de Bridges (1980), quien oportunamente indicó el mismo. El autor defiende que las transiciones inexorablemente generan cambios en la propia vida de las personas, generando de esta forma tres grandes fases: la finalización de una etapa, el periodo de confusión, y el comienzo de una nueva era.

Proposiciones básicas

A continuación, se presentan cinco proposiciones planteadas por Louis (1980), las cuales considera necesarias para comprender las transiciones de rol o carrera:

1° Como primer planteamiento, Louis (1980) señala que, a lo largo de todos los tipos de transición de carrera, los individuos en transición perciben una gran variedad de diferencias entre el nuevo y el viejo rol, entre las orientaciones de los mismos y la configuración de sus funciones.

2° Como segunda proposición, Louis (1980) plantea que mientras mayor sea la diferencia entre el nuevo y el anterior rol, mayor será el impacto de la transición de carrera a la cual se deben enfrentar.

3° El tipo de transición es indicativo de la naturaleza y magnitud de las diferencias con las cuales el individuo tendrá que enfrentarse.

4° Existe un proceso típico de enfrentamiento mediante los cuales los individuos interpretan y responden a las diferencias experimentadas a lo largo de todo tipo de transiciones.

5° La comprensión del proceso para hacer frente a las transiciones, combinado con un análisis del tipo de transición emprendido, pueden utilizarse para prever las necesidades y facilitar el proceso de adaptación de los individuos a lo largo de las transiciones de carrera.

La magnitud de todo el proceso de transición de rol se puede estimar en función de la naturaleza y tipo de transición que se va a emprender. Por ejemplo, es de esperarse que la transición de la escuela al trabajo presente más diferencias marcadas en cuanto a lo que es el cambio de rol de estudiante a trabajador, que en el caso de una transición en la cual un vendedor se cambie de lugar de trabajo pero que de igual forma vaya a ejercer el mismo rol de vendedor, en ese caso las diferencias entre el nuevo y el viejo rol son pocas, y probablemente de menor importancia, porque estaría cumpliendo un rol similar al que ya venía ejerciendo (Louis, 1980).

Características comunes de las transiciones de carrera

Según Louis (1980) todos los tipos de transiciones de carrera tienen en común ciertas características.

Una de ellas, y quizás la más importante es que entre nuevos y viejos roles siempre hay diferencias marcadas. El individuo que experimenta la transición de carrera puede tener la capacidad de anticiparse a algunas de esas diferencias, y, por lo tanto, puede tomar las riendas de la situación antes de asumir el nuevo cargo. Sin embargo, hay diferencias que sólo pueden ser detectadas cuando surgen a través de las experiencias desempeñando el nuevo rol (Louis, 1980).

Existen diferencias en cuanto a las características objetivas del nuevo rol y sus ajustes, y están referidas a cambios, las cuales son conocidas públicamente, y por lo tanto el individuo que se desempeñará en el mismo, podrá conocerlas al momento de que el individuo acepte el nuevo cargo o trabajo, como, por ejemplo, el nombre de la nueva empresa, la afiliación organizacional, la dirección de las

oficinas, los nuevos compañeros de trabajo, los supervisores, entre otros (Louis, 1980).

Sin embargo, hay otras diferencias que son subjetivas, referidas como contrastes, y en vez de notarse públicamente, se pueden detectar de manera personal. Este tipo de diferencias son productos de la percepción de la experiencia del individuo en el nuevo ajuste de rol. Dichos contrastes nacen desde las diferencias entre el nuevo y el viejo rol, incluyendo los cambios, así como también de cómo son percibidas las características del nuevo ajuste por el individuo que experimenta la transición (Louis, 1980).

Estas diferencias son específicas de cada persona, y no necesariamente son inherentes a la transición organizacional, como los cambios objetivos. Puede suceder que un rasgo en particular de la nueva situación destaque o surja como un contraste, todo depende de la importancia que le otorgue el individuo, por lo tanto, su importancia es relativa, y varía de acuerdo a la persona, ya que para dos individuos que sean sometidos al mismo cambio de objetivo en un determinado rol, surgirán diferentes contrastes. Y en comparación con los cambios objetivos, estos no se pueden conocer por adelantado (Louis, 1980).

También, existen diferencias en las transiciones que surgen a partir de la comparación de las anticipaciones de un individuo acerca de las situaciones y experiencias futuras, con los acontecimientos reales posteriores. Esas discrepancias entre lo anticipado y lo experimentado, son llamadas sorpresas, las cuales estimulan reacciones a nivel emocional y a nivel cognitivo. Las sorpresas difieren de los contrastes de muchas maneras; los contrastes son apreciaciones subjetivas de las diferencias entre características de dos objetivos o de dos mundos externos, como por ejemplo el antiguo y el nuevo rol y sus respectivos parámetros; mientras que las sorpresas son apreciaciones subjetivas de las diferencias entre la experiencia personal prevista y la posterior experiencia del individuo en el rol. Además, pueden ser positivas y negativas. En otras palabras, los contrastes y sorpresas se diferencian tanto en el sujeto (mundo real y mundo imaginado) y en la fuente (generada externamente, pero observada

personalmente versus la auto-generada). Las sorpresas pueden ser positivas o negativas, y son el resultado de cualquiera de las anticipaciones acerca del trabajo y la organización, o sobre sí mismo en el nuevo trabajo y en el nuevo entorno (Louis, 1980).

En resumen, se puede decir que una transición de carrera es el periodo durante el cual un individuo está cambiando de roles o cambiando la orientación de un rol que ya posee y que representan diferentes experiencias entre el nuevo y el viejo rol, entre orientaciones de rol y entre configuraciones o ajustes de los mismos, y entre anticipaciones y experiencias nuevas. Son muchas las transiciones que se pueden presentar, y las mismas pueden variar en cuanto a naturaleza y magnitud, así como también dependen de la carrera y los antecedentes del individuo que experimenta la transición (Louis, 1980).

Tipos de transiciones de rol o carrera

Para Louis (1980) algunos tipos de transición de rol o carrera son los siguientes: cuando un recién graduado de la universidad comienza a trabajar en su primer empleo, cuando un ingeniero entra en las filas de la gerencia, cuando una ama de casa se reintegra al campo laboral luego de haberse dedicado a la crianza de sus hijos, o cuando se jubila un ejecutivo.

Considerando la definición de transición de carrera antes expuesta, la cual es el periodo durante el cual un individuo cambia de rol o de orientación del rol que ya posee, Louis (1980) clasifica a las transiciones en dos grandes categorías: inter-rol e intra-rol. En la primera categoría, se agrupan a aquellas transiciones donde se toma un nuevo y diferente rol (como la entrada por primera vez al ámbito laboral; el reingreso con un rol diferente; los nuevos roles asumidos dentro de una empresa o roles nuevos asumidos en una nueva empresa, cambio de profesión o ingreso a una carrera profesional y la salida hacia la jubilación), y en la segunda categoría se incluyen las transiciones donde se toma una nueva y diferente orientación en un viejo rol (tales como los cambios de en la realización de la tarea y las

transiciones en las etapas de la carrera o de la vida) A continuación, se muestra una tabla con los tipos de transiciones de carrera según Louis (1980):

Tipos de transiciones de carrera según Louis (1980)	
Transiciones Inter-rol	Transiciones Intra-rol
<ul style="list-style-type: none"> - Entrada/Reingreso - Intraempresa - Interempresa - Interprofesión - Salida 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuste intra-rol - Ajuste extra-rol -Transición de las etapas de una carrera o rol - Transición de etapas de la vida

Adaptación a los nuevos roles

Los datos cualitativos recogidos de las experiencias de profesionales en transición a papeles más altos, permiten inferir que la adaptación a los nuevos roles implica tres tareas básicas: la observación de modelos de conductas a imitar para reconocer posibles identidades potenciales, la experimentación con personalidades provisionales, y la evaluación de los resultados en contraste con las normas internas del individuo y a través de una retroalimentación externa (Ibarra, 1999).

Cabe destacar que uno de los aspectos más importantes en la modificación de la identidad profesional es la comprensión de los procesos sociales y psicológicos por parte de las personas que están en el proceso de transición (Ibarra, 1999).

Observación de modelos de conductas a imitar

De acuerdo con una investigación realizada por Ibarra (1999), a través de la observación es posible la construcción de probables formas de actuar. En dicho estudio participaron 34 personas. Se detectó que las personas en estudio

mostraban la identidad de rol que estaban tratando de asumir. Mediante la observación detectaron un conjunto de elementos que las personas imitaban tales como la apariencia física, el modo de comportarse, las habilidades y los modos de interacción. Las personas estudiadas elegían a quienes imitar porque percibían en ellos cualidades como el buen juicio, la visión para los negocios, la competencia, la credibilidad personal y la honradez. De acuerdo con los resultados de la investigación, la construcción de aspectos de la identidad profesional a partir de la observación incluye dos procesos: la creación de prototipos y la adaptación de identidad.

Experimentación con personalidades provisionales

La forma de experimentación que prevaleció entre las reportadas por Ibarra (1999) fue la imitación de estrategias. La investigación sugirió dos maneras distintas de imitación: la imitación de un único modelo y la imitación selectiva. La primera se refiere a la imitación de un único modelo a seguir, de una forma integral; este es el caso de aquellas personas que imitan a las personalidades más cercanas o destacadas, por lo general, a la persona saliente del nivel o rol superior con la cual venía trabajando hasta entonces. En el caso de la imitación selectiva, ésta consiste en la imitación de rasgos o comportamientos de diversas personalidades y a partir de ello, crear un modelo personalizado.

La segunda forma de experimentar con seres provisionales descrita por los participantes de la investigación de Ibarra (1999) fueron las estrategias del verdadero yo, caracterizada por una preocupación dominante de autenticidad, la cual es, según McIntosh (1989) el nivel de congruencia entre lo que una persona siente y lo que transmite a través de su comportamiento.

Evaluación de los resultados

Adaptarse a nuevos roles no depende únicamente del aprendizaje que los individuos puedan tomar por medio del empirismo, sino que también depende de los mecanismos que dichos individuos utilizan para evaluar los resultados

obtenidos de dichas experiencias, y consecuentemente para decidir si utilizar otras alternativas de acción (Ibarra, 1999).

De la investigación realizada por Ibarra (1999) se obtuvo que la gran mayoría de los participantes emplearon una retroalimentación tanto interna como externa para evaluar el rol y tomar decisiones acerca de cuáles posibilidades conservar. De ello, Ibarra (1999) infiere que las personas llevan a cabo evaluaciones internas comparando su personaje público con la clase de persona que realmente son, o que, en su defecto, les gustaría ser. La decisión acerca de los aspectos de su personalidad que le gustaría mantener o cambiar depende de los sentimientos de congruencia o autenticidad. Por otra parte, las evaluaciones externas se basan en las observaciones y reacciones frente a los roles de otros miembros, quienes ofrecen de manera explícita e implícita una retroalimentación al joven profesional acerca de la brecha existente entre el personaje actual y la identidad de rol apropiada.

Las evaluaciones, tanto internas como externas, ayudan a los individuos en transición a llevar a cabo los ajustes necesarios en sus estrategias de acción, de manera que a través del tiempo pueden reducir las diferencias entre su autoconcepto, los comportamientos que definen un desempeño exitoso en los roles y la imagen que proyectan en público, a medida que van desarrollándose en el nuevo rol asumido (Ibarra, 1999).

Cambios en la identidad profesional

La identidad profesional puede ser definida como el conjunto de atributos, capacidades, habilidades, creencias, valores, motivaciones y experiencias propias de cada persona, que lo delimitan a sí mismo dentro de un rol profesional. Dicho conjunto es relativamente constante y perdurable en el tiempo (Schein, 1978).

Sin embargo, la identidad profesional se forma a través del tiempo mediante experiencias variadas y retroalimentaciones significativas que le permiten a una persona tener una visión más clara y un mayor conocimiento acerca de sus preferencias, talentos y valores (Schein, 1978).

Cabe destacar que la identidad profesional es más fácil de ser adaptada o transformada de manera temprana en una determinada carrera profesional (Schein, 1978).

Diversos investigadores de las ciencias sociales han señalado desde hace mucho tiempo atrás, que los cambios de identidad acompañan a las transiciones de carrera. Estos infieren que esos cambios suceden debido a que los nuevos roles exigen en la mayoría de los casos, nuevas habilidades, comportamientos, actitudes y modos de interactuar con el medio, lo que puede generar cambios fundamentales en la autodefinición del individuo, y además que este haga cambios en ciertos aspectos que eran relativamente estables (Becker y Carper, 1956; Hall, 1976; Schein, 1978; Hill, 1992).

A través de las nuevas experiencias en el nuevo rol, la persona puede aumentar la comprensión de las nuevas funciones a desempeñar, y de esa manera tener unos conceptos más claros acerca de las habilidades, rasgos y competencias que necesitan desarrollar para alcanzar el desempeño deseado en ese papel (Bandura, 1977; Weick, 1979).

Para Nicholson (1984) las personas logran adaptar aspectos de su identidad como respuesta a las exigencias que les plantean los nuevos roles y funciones, al mismo tiempo que pueden preservar y poner en práctica otras particulares muy valiosas de su identidad, modificando las definiciones del rol, siempre con vista a mejorarlo; de manera que puede ocurrir una adaptación negociada.

Desarrollo del auto-concepto profesional

Según Gibson (2003) la formulación del auto-concepto profesional de los individuos se basa en la interpretación de los modelos de conducta a seguir, tomando de ellos ciertos atributos, a lo largo de toda su carrera. Este autor plantea que los individuos construyen su propio modelo enfocados en ciertas dimensiones de las conductas observadas, como las siguientes: lo positivo y negativo, lo global y lo específico, lo cercano y lo lejano, lo jerárquicamente superior y lo subordinado.

Para Gibson (2003) el enfoque para el desarrollo del auto-concepto profesional es diferente en cada una de las etapas de la carrera. Según una investigación realizada por este autor, en la etapa inicial de la misma, los individuos tienen una mayor probabilidad de elaborar un auto-concepto viable, y, además, los modelos a imitar son considerados como positivos, cercanos y como una fuente de toda una gama de atributos. En las etapas media y final del ciclo de la carrera, el estudio de Gibson (2003) sugiere que los modelos a imitar son vistos como una fuente de atributos específicos, por lo general, negativos.

En resumen, dicho estudio sugiere que los patrones de observación de los modelos de conducta ya mencionados estén relacionados con el aumento de la confianza de los individuos a medida que desarrolla su auto-concepto profesional, donde en la primera etapa los individuos prestan una mayor atención a los modelos de roles para crear un auto-concepto viable. En la etapa intermedia, los individuos tratan de refinar el concepto que tienen de sí mismos, y finalmente, en la última etapa, tratan de realzar y afirmar su auto-concepto (Gibson, 2003).

Mujeres en posiciones de liderazgo

Ibarra y Obodaru (2009) se plantearon investigar acerca de la persistencia de los prejuicios contra la mujer en el área de los negocios, específicamente en cuanto a su capacidad de liderazgo. Del análisis de la data utilizada, obtuvieron que las mujeres superaron a los hombres en la gran mayoría de aspectos relacionados con el liderazgo, excepto en uno: ser visionario, lo cual se puede entender como la capacidad de reconocer nuevas oportunidades y desarrollar una nueva dirección estratégica para una empresa. Las autoras infieren que eso tal vez se deba a cuestiones de percepción, sin embargo, señalan que esto ha implicado un obstáculo para que las mujeres ocupen la cima en el mundo de los negocios. En vista de los resultados obtenidos, Ibarra y Obodaru (2009) manifiestan que consultaron con expertos que viven esa realidad todos los días: mujeres que participan en programas de educación ejecutiva, las cuales les señalaron posibles

explicaciones de los resultados obtenidos. En primer lugar, que las mujeres tienden a fijar estrategias a través de procesos diferentes a los utilizados por sus homólogos masculinos, por lo que toman decisiones que tal vez no sean consideradas dentro del significado de un liderazgo visionario. Una segunda explicación que señalan Ibarra y Obodaru (2009) que les otorgaron las mujeres consultadas, es que las féminas por lo general perciben como arriesgado alejarse de los hechos concretos y los detalles.

En su transición hacia el liderazgo, las mujeres deben enfrentar el desafío que implica dejar de desestimar la cuestión de la visión y hacer de la visión una de las cosas para la que están preparadas, puesto que de todas las dimensiones de liderazgo medidas por Ibarra y Obodaru (2009) esta es la única que contiene a las mujeres de tener un papel de liderazgo de alto nivel empresarial, y es una capacidad que puede ser desarrollada.

Finalmente, Ibarra y Obodaru (2009) señalan que el déficit de mujeres en los primeros lugares de las organizaciones empresariales se debe en gran parte a la percepción de la falta de visión en las mujeres, puesto que en los últimos años han sido muchas las investigaciones que afirman su inteligencia emocional superior y el hecho de que tengan sus propios procesos estratégicos y que estos sean distintos a los de los hombres, no significa necesariamente que carezcan de visión empresarial.

Ibarra, Carter y Silva (2010) en su investigación acerca de por qué los hombres siguen obteniendo mayores ascensos que las mujeres, concluyeron que a pesar de que la información recopilada señalaba que los programas formales de promoción efectivamente podían llegar a ser eficaces para conseguir que las mujeres pudieran ser promovidas a mejores cargos dentro del mundo empresarial, señalan que estos tienen un punto en contra, que es que los patrocinadores por lo general se hacen a un lado cuando los individuos alcanzan su mayor potencial, y ese es justamente el momento en que probablemente necesiten de un apoyo externo, para poder ejercer sus funciones en el nuevo cargo de manera exitosa. Se entiende que no existen programas diseñados para dar apoyo a los

participantes luego de alcanzado el ascenso y de los primeros cien días en el nuevo cargo. Sin embargo, con un poco de ayuda extra de ese tipo, los patrocinadores podrían ayudar no solamente a que la persona sea promovida por medio de un ascenso, sino que además sería un gran apoyo para transiciones fuertes.

Es importante destacar que en el mundo empresarial aún existe una gran brecha entre el ascenso de hombres y de mujeres hacia mejores puestos de trabajo, que exijan un mayor nivel de liderazgo. Esto tiene, entre otras causas, que las mujeres no reciben el mismo apoyo para avanzar a un mayor nivel profesional en la misma proporción que los hombres lo reciben. Por lo que se requiere de programas de tutorías formales con jefes que sean un apoyo y donde además reine una cultura de inclusión (Ibarra, Carter y Silva, 2010).

Cabe destacar que según la investigación de Ibarra, Carter y Silva (2010) para el año 2010, las mujeres que consiguieron patrocinio a través de los programas formales de las empresas, recibieron más ascensos que aquellas mujeres que buscaron mentores por su propia cuenta.

Hoy en día, todavía hay mujeres con gran potencial para dirigir y llevar las riendas de los negocios, que permanecen por debajo de las posiciones más altas de liderazgo en las organizaciones de trabajo, una realidad que refleja una gran variedad de barreras. Sin embargo, algunas mujeres han logrado ocupar posiciones altas de liderazgo, demostrando así que las mujeres pueden ser promovidas a pesar de todas las barreras aparentemente insuperables y bien documentadas (Cook y Glass, 2014).

Contrario a las predicciones, según Cook y Glass (2014) la probabilidad de que las mujeres sean promovidas a posiciones de liderazgo más elevadas ha incrementado notablemente en los últimos años.

METODOLOGÍA

La investigación que aquí se presenta es fundamentalmente *explicativa*, dado que uno de los más importantes objetivos planteados está estrechamente vinculado con el establecimiento y discernimiento de las dificultades que las mujeres experimentan al acceder a altos cargos gerenciales.

En una primera instancia, se plantea un trabajo de investigación de tipo exploratorio, con el objeto de indagar sobre la problemática en cuestión. De este modo, se realiza, luego, una primera aproximación al fenómeno de la segregación laboral por cuestiones de género, para, en última instancia, comprender de modo integral las particularidades de la transición laboral femenina hacia altos cargos directivos.

En este sentido, durante la etapa inicial se prioriza la recopilación y análisis de la información provista en diferentes bibliografías -tales como tesis, documentos oficiales, artículos en revistas indexadas, libros, entre otros-; así como la consulta de páginas de Internet, con el objetivo de obtener información, datos y desarrollo teórico acerca de la transición hacia puestos directivos. Luego de esta fase exploratoria, se realizaron cinco entrevistas en profundidad.

Los sujetos entrevistados son mujeres, mayores de 40 años, que ocupan actualmente puestos directivos dentro de la organización.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el análisis de los datos de este estudio, cuyo propósito fundamental es analizar las dificultades devenidas de la transición del género femenino hacia altos cargos gerenciales, y su capacidad de adaptación al nuevo entorno, se utilizó la técnica de la entrevista lo cual permitió la generación de categorías de análisis que son muy importantes para analizar desde el punto de vista integral la realidad del objeto de estudio. De esta manera se logró identificar las particularidades del nuevo entorno gerencial y señalar las dificultades que caracterizan la adaptación de las mujeres a dichos puestos, determinando cómo ha sido el proceso de adaptación al nuevo cargo gerencial por parte de cada persona entrevistada.

También, se busca dar respuesta a los distintos puntos de vista en relación con el desarrollo de carrera entre hombres y mujeres y las posibles diferencias que puedan presentarse. Además, se busca analizar si en realidad existe alguna característica que represente un reto en el proceso de liderazgo de una mujer. Por último, el análisis de los resultados permitirá precisar si las mujeres demuestran confianza en sí mismas y capacidades para ejercer cargos gerenciales.

Para el logro de los objetivos se realizó una entrevista estructurada a 5 mujeres trabajadoras de diversas organizaciones prestigiosas de la ciudad de Buenos Aires.

1. ¿Hace cuánto que trabaja para esta compañía?

La mayoría de las entrevistadas hace más de una década que trabajan en la misma empresa. Sólo una manifiesta tener una antigüedad de seis años. Mientras que el resto cuenta con una antigüedad entre los 17 a los 16 años. Esto evidencia que para la gran mayoría el período de transición se efectuó dentro de la misma empresa.

2. ¿Cuál cargo ocupa actualmente dentro de la organización?

Con respecto al cargo que ocupan, una manifiesta tener un puesto de vicepresidente del área legal, mientras que todas las demás se presentan como directoras.

3. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?

Al indagar con respecto a las responsabilidades, dos manifiestan desarrollar una actividad estratégica de planificación:

Básicamente soy responsable de llevar a cabo el plan estratégico con operaciones de supervisión, desarrollo de roles y asignación de responsabilidades. (respuesta de Rodríguez)

Me encargo de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las actividades de la organización. (respuesta de R. Paciente)

Mientras que la entrevistada Kippke refiere a que su responsabilidad principal es la toma de decisión en el área de recursos humanos:

Tomo decisiones difíciles y decido los ajustes salariales individuales.

Por otro lado, la entrevistada Zulli manifiesta que su principal actividad es la alineación e integración de variables a la estrategia corporativa y Van Compernelle manifiesta que su trabajo consiste en asegurar el proceso de compras y control que se cumpla acorde a las políticas de la empresa y en los tiempos acordados por los clientes.

Me encargo de priorizar e integrar las variables sociales, ambientales y económicas alineadas a la estrategia corporativa. (respuesta de Zulli)

Asegurar que el proceso de compras para las unidades de negocio de Latinoamérica se ejecute acorde a las políticas de la compañía y

dentro de los tiempos acordados con los clientes internos. (respuesta de Van Compernelle)

En conclusión, las responsabilidades de las entrevistadas son de planificación, toma de decisiones y coordinación.

Así, se evidencia que las mujeres ocupan cargos clave, con poder de decisión que a la vez requiere de ellas unas competencias profesionales específicas, habilidades personales, características de mando y liderazgo para guiar a sus subordinados al logro de los objetivos formulados en sus respectivas dependencias. En estos resultados se puede observar cómo se cumple a cabalidad lo expresado por Schein (1978) quien señala que la identidad profesional se forma a través del tiempo mediante experiencias variadas y retroalimentaciones significativas que le permiten a una persona tener una visión más clara y un mayor conocimiento acerca de sus preferencias, talentos y valores. Esto explica como las mujeres se fueron adaptando de forma efectiva a sus nuevos roles de gerentes y la formación de sus competencias empresariales de alto nivel.

Como se puede observar las mujeres consultadas poseen altas responsabilidades en sus respectivas organizaciones, toman decisiones vitales para la supervivencia de la empresa y tienen una gran influencia en sus subordinados y compañeros. Las mujeres han desarrollado un nivel de liderazgo amplio, con empatía y altos niveles de comunicación para la sincronización de los esfuerzos organizacionales. Sin embargo, resulta oportuno conocer el tiempo que tienen ejerciendo funciones gerenciales de alto nivel, a fin de observar cómo ha sido su nivel de adaptación a sus nuevas responsabilidades. A continuación, se presenta el resultado de dicho indicador.

4. ¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo el cargo que ocupa actualmente?

Esta pregunta es interesante relacionarla con el punto uno. Se recuerda que en el mismo se había evidenciado que cuatro de las entrevistadas manifestaban tener

una antigüedad en la empresa de más de una década (entre 16 y 17 años de antigüedad). Justamente, estas mismas personas han manifestado que ejercen el cargo jerárquico recientemente. Ello da a entender que la mayor parte de la carrera de estas personas transcurre a lo largo de varios años en la misma empresa, cambiando el rol a medida que van avanzando jerárquicamente dentro de la empresa.

En cambio, aquella persona con menor antigüedad dentro de la misma empresa (6 años y medio), manifiesta que ha ingresado a la compañía ocupando este rol jerárquico. Por lo tanto, para esta persona el cambio fue de rol y de empresa.

Estos resultados coinciden con lo expuesto por Obodaru (2009) que señala que las mujeres deben enfrentar el desafío que implica dejar de desestimar la cuestión de la visión y hacer de la visión una de las cosas para la que están preparadas, puesto que de todas las dimensiones de liderazgo esta es la única que contiene a las mujeres de tener un papel de liderazgo de alto nivel empresarial, y es una capacidad que puede ser desarrollada. Es decir, la organización debe capitalizar las habilidades y gestionar el conocimiento de las mismas para la gestión de eficiencia empresarial.

De esta manera, resulta importante analizar las opiniones de las mujeres gerentes acerca de las competencias que ellas consideran fueron clave para obtener el puesto que ejercen actualmente. Esto permitirá interpretar su nivel de adaptación profesional, motivación laboral y autoestima gerencial. A continuación, se presentan los resultados de dicho indicador.

5. En su opinión, ¿Cuáles fueron los puntos clave para obtener el puesto que ejerce actualmente?

Con respecto a esta pregunta todas las entrevistadas han destacado el camino transitado y los aprendizajes que han ido obteniendo a lo largo de este recorrido.

Para la primera entrevistada los puntos clave son: la formación académica, el apoyo familiar y la presencia de jefes promotores.

Obviamente que para la posición que ocupó mi formación académica fue sumamente importante, pero también el acompañamiento familiar te ayuda a que la vida sea más fácil y a conseguir más logros en lo laboral. Empecé trabajando con un jefe espectacular. Super empático con las personas en general y me dio mucha libertad de acción, de él aprendí un montón. (respuesta de Rodríguez)

Para la segunda entrevistada el proceso consistió en un derrotero largo con diferentes roles en diferentes empresas. A medida que iba pasando de rol logró manejar variables más soft diferentes al rol técnico de un ingeniero, hasta que llegó al área de marketing que es el área que más a gusto se encuentra.

Así, el trayecto lo interpreta como una búsqueda de posiciones, oportunidades y aprendizajes hasta llegar al rol que más le gusta y en el cual se siente más a gusto. Por lo tanto, la clave principal para esta entrevistada es la experiencia.

Si alguien me hubiese preguntado si iba a estar en esta posición hoy hace 10 años, le hubiese dicho que no. Empecé en una fábrica, después me pasé a una tabacalera y pase por distintas posiciones que me dieron herramientas diferentes para que yo pueda desarrollar capacidades más soft, que no tenían mi carrera ingenieril. Tuve que plantearme qué era lo que me interesaba y fue ahí cuando se abrió la posición de reaserch, en donde trabaje unos años y después me pase a marketing e investigación de mercado. Ahí me di cuenta de que eso es lo que disfruto. (entrevista a R. Paciente)

Para la tercera entrevistada la clave es la experiencia en otros roles inferiores en donde se logra obtener determinadas habilidades tales como: dinamismo, conocimientos de la tarea, relaciones interpersonales. También la cuarta entrevistada refiere a la importancia de la experiencia y el estudio. Pasó por

distintas empresas en distintas posiciones y roles, en donde adquirió la experiencia necesaria y se capacitó en cada una de las áreas importantes que fue ocupando. Esta entrevistada recalca la importancia del esfuerzo y el trabajo constante.

(...) esto lo aprendí durante el tiempo que trabajé en cargos de menor relevancia y me ayudaron a ser bastante dinámica y solvente al cumplir con mis funciones. También es importante fomentar las relaciones laborales. Pedir ayuda cuando uno lo necesita y que la gente nos conozca. (entrevista a Silvina Kippke)

Trabajé en todo tipo de compañía, desde restaurantes, agencias de viajes y hasta que un día me conquistó la automotriz.

Trabajé en muchas áreas de la industria, y tenía que elegir una profesión. (...) estudié relaciones del trabajo y en 4 años y medio terminé la carrera.

Pasé por distintas áreas dentro de la organización, y en el 2010 empezamos un programa para mujeres dentro de la empresa y fui probando distintas posiciones. (Ethel Zulli)

La última entrevistada posee una mentalidad más estratégica al referirse a la posición actual ya que la clave para ella fue el análisis de las diferencias entre posiciones con el objeto de acortar la distancia. Ello implica una formulación estratégica con respecto a la propia carrera que implica el análisis de la situación, la formulación de objetivos y metas y un proyecto de acción. Aparentemente, entonces, la estrategia desarrollada por esta entrevistada fue la denominada estrategia del verdadero yo estableciendo congruencias entre lo que se siente y lo que se transmite a través del comportamiento. Así para esta entrevistada la clave fue el análisis de la evolución de la organización, detectar cambios e ir desarrollando habilidades que se entiende que se requieren para asumir la nueva posición.

Y yo creo que estar atenta a la evolución de la organización, interesarme por los cambios que estaban ocurriendo y también ir desarrollando las capacidades o habilidades que necesitaba para esta nueva posición. Fue importante identificar cual era el GAP entre la posición actual y a la cual aspiraba para poder achicar la distancia.
(entrevista a Viviana Van Compernelle)

Como se puede observar, en este caso, la entrevistada realizó con antelación una evaluación del nivel de diferencia entre un rol y otro. Mientras que el resto de las entrevistadas desarrollaron estrategias de experimentación, evaluando los resultados con respecto a los deseos y la satisfacción personal.

Por consiguiente, no solo es suficiente la experiencia y la formación académica para crecer en el mundo de los negocios, sino que se debe tener dinamismo, capacidad de adaptabilidad a los cambios y estar en constante aprendizaje. Es de destacar que esta realidad coincide con lo estipulado por Cook y Glass, 2014 quien destaca un gran potencial de las mujeres gerentes para dirigir y llevar riendas de los negocios pero que en muchas veces no son tomadas en cuenta para ejercer grandes posiciones, pues presentan grandes barreras para desarrollar su potencial. Sin embargo, algunas mujeres han logrado ocupar posiciones altas de liderazgo, demostrando así que las mujeres pueden ser promovidas a pesar de todas las barreras aparentemente insuperables y bien documentadas.

6. En algún momento de su carrera, ¿sintió alguna desventaja o dificultad por el hecho de ser mujer? En caso de ser positivo, ¿cómo logró superarla?

Todas las entrevistadas advirtieron que no existían desventajas por ser mujer, pero sí diferencias. La primera de las entrevistadas advirtió las diferencias y las pudo sortear con capacitación.

Yo no diría que fuera desventaja, sí sentía cierta dificultad, pero sabía que estaba capacitada para llevarla a cabo sin problemas.
(Rodríguez Canedo)

Para nada, estudie una carrera donde el 98% son hombres, y veo y me relaciono con la gente. (Paciente)

No hay ventajas, desventajas o diferencias reales en el ámbito laboral entre un hombre o una mujer. (Kippke)

No, definitivamente no, nunca sentí que estaba en desventaja por ser mujer. (Van Compernelle)

Además, una de las entrevistadas percibe diferencias entre el hombre y la mujer, pero no las considera como desventajas sino como puntos a favor debido a la habilidad multitasking propio de las mujeres

(...) lo que consideraba como desventajas terminaron siendo puntos a mi favor en la compañía. (...) Y si bien el hombre se cree que es la cabeza, a la cabeza la maneja el cuello con este rol multitasking que tenemos. (Ethel Zulli)

7. Desde su punto de vista, ¿el desarrollo de carrera de las mujeres dentro de la organización es más complicada para las mujeres que para los hombres? ¿por qué?

Tres de las entrevistadas consideran que existe un trayecto más complicado para las mujeres que para los hombres, aunque las mujeres han demostrado que pueden cumplir con los retos impuestos por las organizaciones y de a poco han podido eliminar las limitaciones incluyendo mujeres en compañías transnacionales.

Sí, pero también considero que no debería serlo porque con el tiempo hemos podido demostrar que también podemos afrontar este

tipo de retos, cada vez es mayor la cantidad de mujeres que logran posicionarse en este tipo de posiciones y eso es bueno para demostrar lo que acabo de decir. (Silvina Kippke)

Es un hecho, esto es como un techo que ha limitado mucho a las mujeres en el campo laboral, pero poco a poco se ha ido eliminando con la inclusión de las mujeres en compañías transnacionales como la nuestra. (Ethel Zulli)

Para una de las entrevistadas las dificultades dependen de la propia percepción, por lo que el desarrollo dentro de una empresa depende de uno mismo.

No lo creo, considero que las opciones de desarrollo dentro de una compañía dependen de uno mismo. Una vez que tienes la preparación y también la experiencia, puedes desarrollar tu carrera casi son las mismas posibilidades que los hombres. (Roxana Paciente)

Y, la primera de las entrevistadas advirtió que no hay diferencias reales entre el desempeño de hombres y mujeres y es más un tema de percepción.

En algunos casos, sí. Pero considero que es más por un tema de percepción entre hombres y mujeres, realmente no creo que sea por un tema de que hay una diferencia considerable entre el desempeño laboral de un hombre con una mujer. (Rodríguez)

8. En el proceso de adaptación, ¿qué dificultades/desafíos encontró? ¿cómo pudo superarlas?

La mayoría de las entrevistadas detectaron dificultades de tipo de personal referidas a la falta de acostumbramiento y al desafío que implicaba el nuevo rol. Ello implicó en las entrevistadas la adaptación de identidad profesional al nuevo rol fundamentalmente por observación modélica y por experimentación.

El primer desafío era personal, era reconocer la posición en la que me encontraba y también que ya tenía responsabilidades bastante importantes y que debía cumplir con eficiencia, sin lugar a dudas, el tiempo te hace acostumbrarte. (Rodríguez)

El desafío era trabajar en un lugar que en su mayoría estaba compuesto por hombres, pero era un desafío personal, realmente no fue complicado superarlo una vez que comencé a trabajar e interactuar con ellos. (Kippke)

En un principio me sentí bastante incómoda por el hecho de trabajar en un entorno al que no estaba acostumbrada, me faltaba ese fogeo y cierta experiencia, pero también que pasar por ese proceso, no me costó mucho sortearlo. (Zulli)

Sólo una de las entrevistadas reconoció desafíos laborales ya que se sentía preparada personalmente para cubrir el cargo.

Creo que los únicos desafíos fueron netamente laborales, personalmente me sentía preparada para afrontar el nuevo cargo y manejarlo de la mejor manera. (Roxana Paciente)

**9. ¿Cuáles son las características que tiene que desarrollar un líder?
¿Considera que alguna de ellas es más desafiante para las mujeres?**

Sólo una de las entrevistadas detectó dificultades como líder con respecto al manejo de grupos y fundamentalmente por el hecho de que las personas se encuentran acostumbradas a que el jefe sea hombre.

Sí, hay características de un líder que, como mujer cuestan desarrollar, el manejo de grupo, por ejemplo, las personas en general están acostumbradas a que su jefe sea hombre, y que está la percepción de que ellos manejan de una mejor manera las prioridades y a la gente, pero considero que no es así, y de a poco fue cambiando muchísimo este preconcepto. (Rodríguez Canedo)

Las demás entrevistadas no detectaron dificultades y dos de ellas enfatizaron que las mujeres en ciertos aspectos se encuentran más capacitadas en reconocer las capacidades y debilidades del otro.

Creo que un líder tiene que tener la capacidad de reconocer las capacidades y debilidades del otro. Poder visualizar estas características individuales y organizar correctamente a sus empleados en base a esto, es parte de las funciones que hacen a un buen líder. No creo que sea más desafiante para las mujeres, hasta tiendo a creer que muchas veces tenemos más sensibilidad para ese tipo de tareas. (Ethel Zulli)

Para las otras dos restantes lo importante de un líder es llevar adelante los objetivos y el proyecto y transmitir a sus empleados la visión.

Un líder debe ser una persona capaz de llevar adelante un objetivo, un proyecto, digamos que es el engranaje más importante de una serie con muchos otros engranajes, cada uno tiene su función y el líder se debe encargar de hacerlo funcionar. No veo diferencias entre hombres y mujeres, es más sobre las características de cada persona y las cualidades que se tienen o se adquieren. (Roxana Paciente)

Un líder indudablemente tiene que tener la capacidad de impartir la visión a todos sus empleados, tiene que ser capaz de expresar con claridad el propósito de lo que se hace y crear en los trabajadores el

deseo de buscar más allá de lo que se hace para que los resultados sean excelentes. (Silvina Kippke)

En conclusión, se mencionó el manejo eficiente de grupos, la flexibilidad que implica ajustarse a los cambios, a irse renovando de forma constante ante la dinámica empresarial y global y tener la capacidad de sincronizar los esfuerzos de los subordinados para el logro de los objetivos empresariales. Entre las características que han generado verdaderos desafíos para las mujeres ha sido el de manejo de equipos, pues durante la adaptabilidad a sus cargos directivos han tenido que manejar grandes equipos de trabajo compuesto por varias personas de diversas características. El desafío ha sido articular estos esfuerzos y lograr la unidad en la ejecución de las políticas.

Estos resultados concuerdan con lo expresado por Obodaru (2009) quien señala la capacidad que pueden tener las mujeres para ejercer cargos directivos y promover una influencia positiva en la organización. La misma dinámica de los negocios en la actualidad ha demandado ejercer cambios en la forma de concebir las organizaciones, en sus estructuras y en sus esquemas de mando. Las organizaciones deben adoptar nuevas filosofías de negocios, deben reinventarse de forma constante, capitalizar el conocimiento, aprender de forma colectiva y esto requiere aprovechar al máximo el capital intelectual de todos los miembros de la empresa.

El liderazgo es una característica primaria para ejercer como gerentes en la actualidad, la articulación de los esfuerzos, la capacidad para dirigir equipos, influir en sus decisiones y conductas es muy apreciado en las organizaciones modernas. A continuación, se analiza la gestión gerencial de las mujeres entrevistadas en el marco de su capacidad de liderazgo, sus barreras, desafíos y oportunidades.

10. ¿Se siente confiada en su función como líder de su organización?

Todas las entrevistadas en este punto se encuentran afianzadas en su función. Les agrada lo que hacen y valoran el apoyo de sus equipos de trabajo y de sus superiores.

Absolutamente, confiada y dispuesta a seguir ejerciendo mi función. Siento muchísimo apoyo tanto de mi equipo como de mis líderes.
(Rodríguez)

Sí, estoy muy contenta con mi posición actual y tengo un muy lindo equipo. Así que estoy confiada que estamos haciendo un buen trabajo. Con altos y bajos y distintos desafíos que se van presentando, pero sobrellevándolos súper bien. (Roxana Paciente)

Como conclusión, se puede notar que las mujeres que llegan a ocupar puestos jerárquicos lo hacen después de una larga trayectoria en la cual van adquiriendo experiencia en diferentes puestos y en diferentes empresas. Además, ninguna de las entrevistadas percibió alguna vez trabas u obstáculos en su proceso de transición.

Se puede, además, apreciar que la totalidad de las mujeres gerentes consultadas señalaron que están absolutamente confiadas de su gestión de liderazgo en las organizaciones donde se desempeñan, de ahí que señalan que han contado con el apoyo integral de su equipo de trabajo, de sus compañeros y superiores en sus labores, les han ayudado a superar sus dificultades y a emprender una gestión flexible adecuada a los cambios del mercado y la dinámica empresarial en general. Otra de las capacidades que han desarrollado las mujeres en sus puestos de dirección ha sido la de tomar decisiones para el manejo de conflictos organizacionales, a emprender proyectos y propuestas que busquen mejorar la salud empresarial.

También, es oportuno destacar que parte de la confianza que tienen las mujeres entrevistadas es su capacidad de ajustarse a los cambios, las nuevas tecnologías de la información y comunicación han propiciado muchas transformaciones en la

gestión de negocios, para el flujo de la información interna en la empresa, a diseñar estrategias para posicionarse en el mercado, a promover políticas de promoción y de gerencia social. Todos estos cambios y transformaciones han sido asimilados de forma positiva por las mujeres gerentes lo que ha ayudado a fortalecer aún más su gestión empresarial, ese nivel de flexibilidad con la innovación de reinventarse de forma constante ha posicionado a la mujer como una gerente valiosa en el mundo de los negocios de la actualidad

Estos resultados concuerdan con lo expresado por Gibson (2003) en lo que respecta al autoconcepto profesional señala que los patrones de observación de los modelos de conducta están relacionados con el aumento de la confianza de los individuos, donde en la primera etapa los individuos prestan una mayor atención a los modelos de roles para crear un auto-concepto viable. En la etapa intermedia, los individuos tratan de refinar el concepto que tienen de sí mismos, y finalmente, tratan de realzar y afirmar su auto-concepto. Las mujeres poseen un buen autoconcepto profesional y alta motivación.



Universidad de
San Andrés

CONCLUSIONES

El acelerado avance de la tecnología y la velocidad impuesta a los diversos ámbitos de la vida han demandado cambios estructurales en la concepción de los negocios. Además, las grandes crisis del capitalismo mundial, el impacto político, económico e incluso cultural han repercutido en el desarrollo de las empresas, esto a causa de la misma globalización. Todo esto ha demandado mejores procesos de planeación y organización de las estructuras empresariales. La sociedad de la información avanza a pasos agigantados, de ahí la necesidad de la incorporación de nuevos métodos, mecanismos y estrategias para que las empresas puedan sobrevivir a la alta competitividad en el mundo empresarial. Ante este panorama ha surgido el papel de la mujer en los altos cargos gerenciales superando así muchas barreras sociales, culturales y organizacionales que le habían impedido dicho ascenso por considerarlas débiles o con ausencia de competencias emocionales.

Sin embargo, las mujeres han podido adaptarse a los cambios y han podido ascender en sus respectivas organizaciones hasta alcanzar cargos directivos que requieren competencias profesionales de alto nivel, inteligencia emocional, capacidad de liderazgo, empatía, visión a largo plazo y carácter estratégico para la toma de decisiones. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo fundamental analizar las dificultades devenidas de la transición del género femenino hacia altos cargos gerenciales, y su capacidad de adaptación al nuevo entorno. A continuación, se presentan las conclusiones generales del estudio de acuerdo a sus objetivos específicos.

El primer objetivo de investigación hace referencia al análisis de las dificultades devenidas de la transición, identificando las particularidades del nuevo entorno gerencial. Se puede concluir que cada una de las mujeres tuvo que capacitarse y renovarse de forma constante para poder escalar posiciones dentro de la organización, pues la mayoría de ellas ingresó en puestos subalternos y con trabajo y esfuerzo lograron ascender, también, porque se ganaron la confianza de sus compañeros y superiores. De ahí que el nuevo escenario de actuación

profesional requería mayor capacidad de liderazgo, articular los esfuerzos de diferentes personas, mayoría hombres, para alcanzar los objetivos planificados de forma efectiva.

Otra de las particularidades del nuevo puesto gerencial es que amerita toma de decisiones trascendentales y de alta responsabilidad, pues al estar en un nivel macro debe enfrentarse a todas las variables incontrolables de la empresa, de ahí que las decisiones pueden incidir de forma directa con la supervivencia de la empresa, por ejemplo, las mujeres en dichos cargos deben lidiar con la política económica del país, los cambios sociales, política monetaria, fiscal, elementos culturales, políticos que escapan del control de la empresa, de allí la alta responsabilidad de dichas decisiones.

De esta manera, se puede afirmar que las mujeres por su alto nivel de flexibilidad y sensibilidad se han podido adaptar a estos nuevos retos, al alto nivel de responsabilidad y han respondido con una gestión eficiente y efectiva. Las mujeres gerentes han asimilado los cambios profesionales de una forma positiva y han cosechado muchos éxitos en su gestión, así como buenos resultados tanto para la empresa donde trabajan como para la economía del país. El mundo de los negocios sigue en transformación al igual que los avances tecnológicos y del marketing, por lo que se requiere mucha innovación y creatividad de los gerentes a fin de sobrevivir en el mercado.

El segundo objetivo de la investigación se refiere a las dificultades que caracterizan la adaptación de las mujeres gerentes en dichos puestos de alto nivel de decisión. Se puede concluir que la mayor dificultad que tuvieron las mujeres en este proceso fue el manejo de los equipos, establecer niveles de comunicación efectivos para proyectar sus decisiones y articulación de los esfuerzos. Sin embargo, las mujeres consultadas señalaron que no percibieron diferencias significativas entre las oportunidades dadas a los hombres y las que se les brindó a ellas para crecer profesionalmente en la organización.

Otra de las dificultades encontradas en la gestión de las mujeres en sus puestos de dirección es lo referido a la experiencia, es decir a la pericia para la toma de decisiones bajo presión, a generar decisiones con respecto a las variables incontrolables que atentan contra la estabilidad del negocio, y a manejar las situaciones cuando emergen conflictos. Esto requiere algo de carácter fuerte en muchas ocasiones y en delinear objetivos claros para los integrantes del equipo. Sin embargo, con trabajo, ayuda de sus compañeros y mucho apoyo las mujeres gerentes han podido ir superando sus dificultades de forma positiva.

De forma general se puede concluir que sí existe una relación entre la experiencia de las mujeres consultadas con su capacidad y conocimientos que se enmarcan en su desempeño actual en su cargo de alto nivel. Las mujeres entrevistadas afirmaron contar con una preparación académica importante, así como una experiencia amplia en la vida organizacional. Así que se puede afirmar que realizan las tareas y funciones inherentes a las responsabilidades que tienen con su cargo directivo actual de forma efectiva y atendiendo de forma estricta con los objetivos de la compañía.

Por otro lado, se pudo constatar que poseen un alto nivel motivacional, incluso consideran que los ascensos en sus carreras hacia el logro de cargos directivos se debieron principalmente a su alto nivel motivacional hacia el aprendizaje, hacia el logro de los objetivos encomendados y a innovar cada día en su área de acción. Los altos niveles de motivación por parte de las mujeres gerentes está estrechamente relacionado a su nivel de satisfacción laboral, de ahí que mientras exista buena satisfacción en el trabajo los logros tienden a ser muy importantes para la organización y la vida profesional del empleado.

En lo que respecta al hecho de ser mujer, las entrevistadas no comentaron acerca de diferencias altamente significativas en sus oportunidades laborales ni de ocupar altos cargos en la organización. Lo único que manifestaron fue la dificultad que a veces se tiene para dirigir grupos estableciendo canales para la comunicación efectiva y la negociación sobre todo en equipos de mucha diversidad de opiniones y fuerte oposición a las ideas propuestas por la mujer gerente. Se enfatizaron esas

dificultades para manejar esas situaciones de conflicto, la falta de carácter fuerte en determinados momentos para asumir posiciones. Sin embargo, han sido dificultades que se han venido superando con la experiencia y el apoyo de muchos compañeros y superiores en el proceso.

En este mismo orden de ideas, las mujeres han demostrado su adaptación efectiva en el contexto empresarial, en traducir las necesidades generales de la compañía para generar las decisiones más acertadas y una capacidad de liderazgo participativo acorde con las necesidades empresariales. Su filosofía de liderazgo se centra en la formulación de principios de trabajo, en la gestión del conocimiento empresarial para capitalizarlo en la gestión de los negocios. Además, en crear un ambiente donde exista mucha influencia, dinamismo y flexibilidad, los cambios se deben generar de forma permanente, los mercados y las tecnologías avanzan sin cesar, asimismo deben avanzar los métodos, las técnicas y objetivos empresariales. Las mujeres entrevistadas demostraron alto nivel de confianza en sí mismas y las competencias específicas necesarias para ejercer altos cargos en sus organizaciones.

De esta manera, se puede concluir que las mujeres han podido desarrollar competencias de adaptabilidad para tener éxito en sus cargos directivos, esto también debido a su experiencia organizacional, a su nivel de flexibilidad y facilidad de ajustarse a los cambios que demanda la sociedad, la tecnología y la misma dinámica empresarial actual, lo que les ha ayudado a formarse como gerentes y líderes. El mundo de los negocios exige movilidad, aprendizaje constante, actualización permanente, visión a largo plazo y capacidad de asumir riesgos. Las mujeres que han ascendido a cargos directivos han desarrollado dichas competencias.

Por último, se debe destacar que las mujeres han podido crecer profesionalmente en las organizaciones gracias a su actitud competitiva, de aprendizaje constante, de renovación y adaptabilidad a los cambios sociales, tecnológicos, empresariales, profesionales, académicos y económicos. La flexibilidad de la mujer como gerente promueve la innovación, la creatividad y la generación de nuevos enfoques para la

proyección de proyectos y productos que le dan a la empresa un aspecto renovado lo cual ayuda mucho para el posicionamiento en el mercado y muchas ventajas competitivas que deben ser capitalizadas de forma efectiva por toda la organización.



BIBLIOGRAFÍA

Abramo, Laís (2001) ¿Inserción laboral de las mujeres en América latina: una fuerza de trabajo secundaria? Seminario-Taller “Cambios del trabajo: condiciones para un sistema de trabajo sustentable”, CEM, Santiago de Chile, 18-20 de abril del 2001. <http://www.scielo.br/pdf/ref/v12n2/23969.pdf>

Agut Nieto, Sonia. Martín Hernández, Pilar (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología* Vol. 25, número 2, págs. 201-214. ISSN 0213-3334

Araiza, A. (2007) “Psicología de las mujeres y de género. Pasado, presente y futuro. Notas de un seminario impartido por Rhoda Unger” en *Athenea Digital* N° 12, pp. 144-155 [En línea]. Disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/viewFile/74433/94623>

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Becker, H., y Carper, J. (1956). “The elements of identification with an occupation” en *American Sociological Review*, 21(3), pp. 341-348.

Biddle, B.J. 1986, *Recent Developments in Role Theory, Annual Review of Sociology*, vol. 12, pp. 67-92.

Blau, F.Ferber, M.A. Waldfogel, J (1998). *The Economics of Women, Men and Work*. Upper Sadle River. Prentice Hall. Estados Unidos.

Boado, M. (1996), "Movilidad ocupacional y mercado de trabajo: las caras ocultas del empleo urbano en Montevideo", *Revista de Ciencias Sociales*, núm. 12, en: <http://www.rau.edu.uy/fcs/soc/Publicaciones/Revista/Revista12/Boado.html>

Brammer, L. Y Abrego, P. (1992). Counseling adults for career change (90-101). En H.D. Lea y Z.B. Leibowitz (Eds.), *Adult career development. Concepts, issues and practices* (2ª Ed.). Alexandria, V.A. The National Career Development Association.

Bridges, W. (1980). Making sense of life's changes. Transitions. Strategies for coping with the difficult, painful and confusing times in your life. United States of America. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Bruel dos Santos, Teresa Cristina (2008). Representaciones sociales de género: Un estudio psicosocial acerca de lo masculino y lo femenino. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social y Metodología

Buontempo, María Paula (2000), *Inserción laboral de graduados universitarios: un estudio desde las trayectorias laborales*, Corrientes, Argentina, Facultad de Relaciones Laborales, Comunicación Social y Turismo, UNNE.

Carneiro Caneda, Manuel (2004) La Responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos. ESIC Editorial.

Cook, A., y Glass, C. (2014). "Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis" en *Gender, Work and Organization*, 21(1), pp. 91-103.

Crawford, M. y Fox A. (2007) "From sex top gender and back again: co-optation of a feminist language reform" en *Feminism & Psychology* N° 17, pp. 481-486

De Barbieri, T (1992). Sobre la Categoría de Género: Una Introducción Teórico Metodológica. En Fin de Siglo. Cambio Civilizatorio. Ediciones de las Mujeres. N°17. Isis Internacional. Santiago de Chile

Escot Mangas, Lorenzo. Fernández Cornejo, José Andrés. Herráez González, Álvaro. Infestas Maderuelo, Miguel. Martínez Dubla, Tania (s.f.). Discriminación salarial de género en el mercado laboral español: un análisis comparativo por comunidades autónomas. Consultado el 29 de abril de 2015. Disponible en: [http://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2014-01-20-](http://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2014-01-20-Discriminaci%C3%B3n%20salarial%20g%C3%A9nero%20Comunidades%20Aut%C3%B3nomas.pdf)

[Discriminaci%C3%B3n%20salarial%20g%C3%A9nero%20Comunidades%20Aut%C3%B3nomas.pdf](http://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2014-01-20-Discriminaci%C3%B3n%20salarial%20g%C3%A9nero%20Comunidades%20Aut%C3%B3nomas.pdf)

Espinosa Fajardo Julia (2011) La igualdad de género en la evaluación de la ayuda al desarrollo. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. ISBN: 978-84-694-7633-8

Gallegos Pereira, Fanny. Guzmán Garrido, Javiera. Saavedra Cubillos, Camila. Silva Hidalgo, Andrea (2012). Participación de mujeres en cargos gerenciales: una investigación cualitativa de empresas financieras. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Escuela de Economía y Administración. Santiago de Chile. Consultado el 27 de abril de 2016. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111789/Participaci%C3%B3n%20de%20Mujeres%20en%20Cargos%20Gerenciales.pdf?sequence=1>

Gibson, D. (2003) "Developing the professional self-concept: role model construals in early, middle, and late career stages" en *Organization science* Vol. 14, N° 5, pp. 591-610 [En línea]. Disponible en: <http://digitalcommons.fairfield.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=business-facultypubs>

Gibson, D. (2003). "Developing the Professional Self-Concept: Role Model Construal in Early, Middle, and Late Career Stages" en *Organization Science*, 14(5), pp. 591-610.

Hall, D. (1976). *Careers in Organizations*. Santa Monica: Goodyear.

Heller, L. (2013). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, (3).

Hill, L. (1992). *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. Boston: Harvard Business School Press.

Ibarra, H. (1999). "Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation" en *Administrative Science Quarterly*, 44(4), pp. 764-791.

Ibarra, H., Carter, N., y Silva, C. (2010). "Why Men Still Get More Promotions Than Women" en *Harvard Business Review*, 88(9), pp. 80-85.

Ibarra, H., y Obodaru, O. (2009). "Women and the Vision Thing" en *Harvard Business Review*, 87(1), pp. 62-70.

Jiménez Vásquez, Mariela Sonia (2009). Trayectorias laborales y movilidad de los biólogos agropecuarios de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Perfiles educativos. Volumen 31, Numero 126. México

Jovel, R.; Heribrando, S.; Mejía, K.; Chávez, G. y Vaquerano, G. (2008) "Discriminación de género y derechos laborales de las mujeres: una responsabilidad compartida que requiere un esfuerzo conjunto". Fundación para la paz y la democracia (FUNPADEM), San José, Costa Rica. [En línea]. Disponible en: http://www.funpadem.org/app/webroot/files/publication/files/33_pub43_estudiogeneroder_laboraleshon.pdf

Jovel, Rosalia. Heribrando Bueso Liconá, Saúl. Mejía, Karen. Chávez, Geraldina. Vaquerazo, Glenda (2008). Discriminación de género y derechos laborales de las mujeres: Una responsabilidad compartida que requiere un esfuerzo conjunto. Proyecto Cumple y Gana. 1 ed. – San José, Costa Rica. FUNPADEM, 2008.

Lago Peñas, Ignacio (2002) La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España. Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones. Reis, N°98

Louis, M. (1980). "Career Transitions: Varieties and Commonalities" en *Academy of Management Review*, 5(3), pp. 329-340.

Louis, M. R. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management review*, 5(3), 329-340.

Maxfield, S (2005). *Women on the verge: Corporate power in Latin America*. Report of the Women's leadership Conference of the Americas. Washington, D.C. Interamerican dialogue & Simmons School of Management.

Maxfield, S (2008). *Mejores prácticas para el progreso de las mujeres en las corporaciones de América Latina*. En S. Maxfield, M.C Cárdenas y L. Heller, *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica. Retos y Dilemas*. Bogotá. Ediciones Uniandes, pp. 222-254

Maxfield, S. (2007). *Women on the Verge of Corporate Power in Latin America II*. Boston, MA: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

McIntosh, P. (1989). "Feeling like a Fraud-Part II" en *Stone Center Working Paper*, n° 37, [En línea]. Disponible en <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic857636.files/Fraud%20II.pdf>

Morales Rodríguez, Marisol. Díaz Barajas, Damaris (s.f.) *El Impacto del Rol Ocupacional de la Madre en el Desarrollo de Recursos Psicológicos en Adolescentes Tardíos*. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Aprendizaje y Desarrollo Humano. Facultad de Psicología, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Consultado el 30 de abril de 2015. Disponible en: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_01/1845.pdf

Nicholson, N. (1984). "A theory of work role transitions" en *Administrative Science Quarterly*, 29(2), pp. 172-191.

Parker, M. (2005) "*Organizational role theory and the multi-faceted worker*". *Broadening the boundaries: 2005 ANZAM Conference*. Perth, Western Australia. [En línea]. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.606.5484&rep=rep1&type=pdf>

Petersen, T. Morgan, L.A. (1995). Separate and Unequal: occupation-establishment sex segregation and gender wage gap. *American Journal of Sociology*. Nº 101.

Rodríguez Moreno, M^a.L. (2002). La orientación profesional de las personas adultas: fundamentos, principios y servicios (5-38). En L. Sobrado Fernández, *Orientación profesional: diagnóstico e inserción laboral*, Barcelona, Estel.

Rubio Castro, Ana (1990) El feminismo de la diferencia: los argumentos de una igualdad compleja. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*. Numro 70. Octubre, Noviembre 1990.

Sarbin, T. R. (1943). The concept of role-taking. *Sociometry*, 6(3), 273-285.

Sarbin, T. R., & Allen, V. L. (1954). *Role theory. Handbook of social psychology*, 1, 223-258.

Schein, E. (1978). *Career dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading: Addison-Wesley.

Sheehan, Joseph G. (1970). *Stuttering Research and Therapy*. Editorial: University of California Press

Tapia Hernández, Sara I. (2009). *Desvelar la discriminación de género mediante la actividad docente en un contexto universitario*. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid. Facultad de Educación y Trabajo Social. Departamento de Psicología


Uribe-Echevarría, Verónica (2008). *Inequidades de Género en el Mercado Laboral: El Rol de la División Sexual del Trabajo*. División de Estudios Dirección del Trabajo Cuaderno de Investigación Nº35. Santiago, Noviembre de 2008


Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison-Wesley.

ANEXO

MODELO DE ENTREVISTA

<i>Fecha</i>	
<i>Nombre entrevistada</i>	
<i>Información relevante de la empresa para la que trabaja</i>	
<i>¿Qué cargo ocupa actualmente dentro de la empresa para la que trabaja?</i>	 <p>QUAERERE VERUM</p> <p>Universidad de San Andrés</p>
<i>¿Podría describir sus principales responsabilidades?</i>	
<i>¿Cuál es su nivel de estudios?</i>	

<p><i>¿Hace cuánto tiempo se encuentra en la empresa?</i></p>	
<p><i>¿Siempre se desarrolló en el mismo puesto, o se ha desenvuelto en otros cargos dentro de la misma compañía?</i></p>	
<p><i>¿Qué tan involucrada se encuentra en las decisiones corporativas cruciales?</i></p>	
<p><i>¿Considera que ha tenido que lidiar con dificultades particulares por el hecho de ser mujer?</i></p>	<p>Universidad de San Andrés</p>
<p><i>¿Ha tenido dificultades para hacer que sus opiniones, sugerencias u órdenes sean escuchadas/acatadas?</i></p>	

<p><i>¿Qué expectativas tiene en relación a su participación en la compañía en la que trabaja?</i></p>	
<p><i>¿Concuerda con la idea de que para las mujeres todo es más difícil?</i></p>	
<p><i>¿Cree que el género femenino debe afrontar dificultades adicionales, debido a ciertos estereotipos socio-culturales?</i></p>	

Universidad de
San Andrés

ENTREVISTAS CON LAS PERSONAS DE INTERÉS

	M. Rodríguez	R. Paciente	S. Kippke	E. Zulli	V. Van Compernelle
¿Hace cuantos años trabaja para esta compañía?	Desde el 2000, ya son 17 años trabajando para Coca	Pasaron ya 13 años desde que ingresé la compañía.	Desde el 2001 formo parte de ella, son 16 años.	Desde hace 6 años y medio.	17 años
¿Cuál cargo ocupa actualmente dentro de la organización?	Actualmente me desempeño como Vicepresidente Legal y Local Ethic Officer de Cono Sur.	Directora de Flavors BU (Marketing)	Directora de Compensaciones y Beneficios para Latinoamérica	Gerente de Sustentabilidad & Directora Ejecutiva de la Fundación Renault.	Purchasing Operations Director LAG
¿Cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la organización?	Básicamente soy responsable de llevar a cabo el plan estratégico con operaciones de supervisión, desarrollo de roles y la asignación de responsabilidades.	Me encargo de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las actividades de la organización. Todo lo que es el entorno y llevar a cabo las ideas. (ingeniera industrial de la UBA)	Tomo decisiones difíciles y decido los ajustes salariales individuales. Soy responsable de establecer y seguir el presupuesto de compensación en la empresa.	Me encargo de priorizar e integrar las variables sociales, ambientales y económicas, alineadas a la estrategia corporativa. Todo esto apegado a los principios sustentables.	Asegurar que el proceso de compras para las unidades de negocio de Latinoamérica se ejecute acorde a las políticas de la compañía y dentro de los tiempos acordados con los clientes internos
¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo el cargo que ocupa actualmente?	1 año y 7 meses.	Tengo más de tres años en el cargo.	3 años y 9 meses.	6 años y 6 meses.	1 año
En su opinión, ¿Cuáles fueron los puntos clave para obtener el puesto que ejerce actualmente?	Obviamente que para la posición que ocupo mi formación académica fue sumamente importante, pero también el acompañamiento familiar te ayuda a que la vida sea más fácil y conseguir más logros en lo laboral. Empecé trabajando con un jefe espectacular. Súper	Si alguien me hubiese preguntado si iba a estar en esta posición hoy hace 10 años, le hubiese dicho que no. Empecé en una fábrica, después me pase a una tabacalera y pase por distintas posiciones que me dieron herramientas diferentes para que yo pueda	Sabes, para este puesto se necesita una motivación bastante marcada y que no se esfume con el tiempo, se requería dinamismo ya que por naturaleza este cargo conlleva a cambios constantes en las tareas y propósitos, esto lo aprendí durante el tiempo que trabajé en cargos de menor	Soy hija de inmigrantes, y eso tiene que ver con mucho de mi carrera. Mi padre, un operario, cuando era chica me decía que tenía que poner una peluquería, y yo... quería estudiar y trabajar, por lo que todo lo tuve que pelear un poco más. A los 14 años empecé a trabajar como para poder pagar mis estudios y nunca pare. Trabaje en todo	Y yo creo que estar atenta a la evolución de la organización, interesarme por los cambios que estaban ocurriendo y también ir desarrollando las capacidades o habilidades que necesitaba para esta nueva posición. Fue importante identificar cual era el GAP entre la posición

	<p>empático con las personas en general y me dio mucha libertad de acción, de él aprendí un montón.</p> <p>Después de 10 años trabajando con él se me dio la posibilidad de tomar un puesto para todo Latinoamérica manejando todo lo que es la propiedad intelectual. A mí se me complicaba el tema de moverme, y si bien el puesto estaba basado en México, accedieron a que este puesto por primera vez se tome en argentina y que lo tome una mujer. Fue un desafío enorme, porque mi equipo de gente estaba en México y tenía que viajar, pero funciono muy bien. Y me sirvió para entender que con ganas y esfuerzo las cosas funcionan bien y se aprende y crece muchísimo.</p> <p>Tampoco hay que dejar del lado el network, eso siempre es importante para poder crecer.</p>	<p>desarrollar capacidades más soft, que no tenían mi carrera "ingenieril". Tuve que plantearme que es lo que me interesaba y es cuando se abrió la posición de reaserch, en donde trabaje unos años y después me pase a marketing e investigación de mercado. Ahí me di cuenta de que eso es lo que disfruto. Fui buscando, aprendiendo y desarrollándome. La verdad es que uno está listo para el puesto que deja... pero no para el puesto al que va. Cuando me llamaron de coca, ingresé a la parte de investigación de mercado y planificación y después con mi curiosidad volví a marcas que es lo que me apasiona. La experiencia jugó un papel muy importante, los distintos desafíos, y embarcarme en cada uno con entusiasmo me llevo a aprender y a estar donde estoy hoy.</p>	<p>relevancia y me ayudaron a ser bastante dinámica y solvente al cumplir con mis funciones. También es importante fomentar las relaciones laborales. Pedir ayuda cuando uno lo necesita y que la gente nos conozca. Cuando las oportunidades suben, es importante que la persona que toma la decisión sepa quién sus.</p>	<p>tipo de compañía, desde restaurantes, agencias de viajes y hasta que un día me conquisto la automotriz.</p> <p>Trabaje en muchas áreas de la industria, y tenía que elegir una profesión... ya que para ese momento era madre soleta y tenía que mantener un trabajo. Estudie relaciones del trabajo y en 4 años y medio termine la carrera.</p> <p>Pasé por distintas áreas dentro de la organización, y en el 2010 empezamos un programa para mujeres dentro de la empresa, y fui probando distintas posiciones. Me di cuenta que, que si uno se hace el lugar, te lo ceden. En una industria tan masculina, las mujeres también pueden, y creo que es eso, animarse y aprender en cada una de las situaciones a la que una es expuesta.</p> <p>Cuando me canse de la gerencia de recursos humanos, se abrió el puesto de sustentabilidad, para el cual no sabía absolutamente nada y me dieron 90 días para descifrar la posición (ya que mi jefe tampoco sabía nada). Y salí a buscar, estudié, aprendí y me dio la seguridad y bases que tengo hoy.</p>	<p>actual y a la cual aspiraba para poder achicar la distancia.</p>
--	---	---	--	---	---

<p>¿En algún momento de su carrera sintió alguna desventaja o dificultad por el hecho de ser mujer? En caso de ser positivo, ¿cómo logro superarla?</p>	<p>Yo no diría que fue una desventaja, sí sentía cierta dificultad pero sabía que estaba capacitada para llevarlo a cabo sin problemas, era más por mí misma que por el hecho de ser mujer, supongo que este problema también lo puede sufrir un hombre al adaptarse a una compañía.</p>	<p>Para nada, estude una carrera donde el 98% son hombres, y veo y me relaciono con la gente como sujetos independientemente del género que tengan.</p>	<p>No hay ventajas, desventajas o diferencias reales en el ámbito laboral entre un hombre o una mujer, en mi caso pude manejar esa presión que sentía con el paso del tiempo.</p>	<p>Antes pensaba eso, pero con un poco de análisis me di cuenta que no, lo que consideraba como desventajas terminaron siendo puntos a mi favor en la compañía, sin embargo, eso es algo que se da con la práctica. No hay que ser masculina, si falta café en una reunión, no hay que ir a buscarlo. Si no hay café... hacemos la reunión sin café. La mujer muchas veces hace de Cuello. Y si bien el hombre se cree que es la cabeza, a la cabeza la maneja el cuello con este rol multitas King que tenemos.</p>	<p>No, definitivamente no. Probablemente este t sesgado porque siempre trabaje en esta compañía, pero nunca sentí que estaba en desventaja por ser mujer. Es más... me efectivizaron estando embarazada.</p>
<p>Desde su punto de vista, ¿el desarrollo de carrera de las mujeres dentro de la organización es más complicado para las mujeres que para los hombres? ¿Por qué?</p>	<p>En algunos casos, sí. Pero considero que es más por un tema de percepción entre hombres y mujeres, realmente no creo que sea por un tema de que hay una diferencia considerable entre el desempeño laboral de un hombre con una mujer.</p>	<p>No lo creo, considero que las opciones de desarrollo dentro de una compañía dependen de uno mismo. Una vez que tienes la preparación y también la experiencia, puedes desarrollar tu carrera casi son las mismas posibilidades que los hombres.</p>	<p>Sí, pero también considero que no debería serlo porque con el tiempo hemos podido demostrar que también podemos afrontar este tipo de retos, cada vez es mayor la cantidad de mujeres que logran posicionarse en este tipo de posiciones y eso es bueno para demostrar lo que acabo de decir.</p>	<p>Es un hecho, esto es como un techo que ha limitado mucho a las mujeres en el campo laboral, pero poco a poco se ha ido eliminando con la inclusión de las mujeres en compañías transnacionales como la nuestra.</p>	<p>Es un hecho, esto es como un techo que ha limitado mucho a las mujeres en el campo laboral, pero poco a poco se ha ido eliminando con la inclusión de las mujeres en compañías transnacionales como la nuestra.</p>
<p>En el proceso de adaptación presento a su nuevo puesto, ¿Que dificultades/desafíos encontró? ¿Cómo pudo superarlas?</p>	<p>El primer desafío era personal, era reconocer la posición en la que me encontraba y también que ya tenía responsabilidades bastante importantes y que debía cumplir con eficiencia, sin lugar a dudas, el tiempo te hace acostumbrarte a todos los</p>	<p>Creo que los únicos desafíos fueron netamente laborales, personalmente me sentía preparada para afrontar el nuevo cargo y manejarlo de la mejor manera. Como en todo cargo, hay desafíos laborales que hay que cumplir y creo que</p>	<p>El desafío era trabajar en un lugar que en su mayoría estaba compuesto por hombres, pero era un desafío personal, realmente no fue complicado superarlo una vez que comencé a trabajar e interactuar con ellos. Otro gran desafío fueron</p>	<p>En un principio me sentí bastante incómoda por el hecho de trabajar en un entorno al que no estaba acostumbrada, me faltaba ese fogueo y cierta experiencia, pero también sabía que tendría que pasar por ese proceso, no me costó mucho sortearlo. El trabajo en equipo también es clave.</p>	<p>En un principio me sentí bastante incómoda por el hecho de trabajar en un entorno al que no estaba acostumbrada, me faltaba ese fogueo y cierta experiencia, pero también sabía que tendría que pasar por ese proceso, no me costó mucho sortearlo. El</p>

	entornos, pero las personas con las que trabajé también fueron de gran ayuda para hacerlo.	también los saqué adelante sin mayores problemas. Hay veces donde este balance hogar/ trabajo puede ser una variable, pero la realidad es que hoy tanto los hombres como las mujeres buscan estar más tiempo en casa y no se quieren perder los actos o cumpleaños de los hijos	los viajes, yo viajaba 1 semana al mes y con hijos chicos fue difícil. Me llevé las fotos de mis hijos, entendí que estaban conmigo y fue una experiencia muy enriquecedora.		trabajo en equipo también es clave.
¿Cuáles son las características que tiene que desarrollar un líder? De estas, ¿considera que alguna de ellas es más desafiante para las mujeres?	Sí, hay características de un líder que, como mujer cuestan desarrollar, el manejo de grupo, por ejemplo, las personas en general tienen están acostumbradas a que su jefe sea hombre, y esta la percepción de que ellos manejan de una mejor manera las prioridades y a la gente, pero considero que no es así, y de a poco fue cambiando muchísimo este preconcepto.	Un líder debe ser una persona capaz de llevar adelante un objetivo, un proyecto, digamos que es el engranaje más importante de una serie con muchos otros engranajes, cada uno tiene su función y el líder se debe encargar de hacerlo funcionar. No veo diferencias entre hombres y mujeres, es más sobre las características de cada persona y las cualidades que se tienen o se adquieren.	Un líder indudablemente tiene que tener la capacidad de impartir la visión a todos sus empleados, tiene que ser capaz de expresar con claridad el propósito de lo que se hace y crear en los trabajadores el deseo de buscar más allá de lo que se hace para que los resultados sean excelentes. Si uno está decidido y claro en lo que quiere, se lo transmite al entorno. No creo que haya diferencias	Creo que un líder tiene que tener la capacidad de reconocer las capacidades y debilidades del otro. Poder visualizar estas características individuales y organizar correctamente a sus empleados en base a esto es parte de las funciones que hacen a un buen líder. No creo que sea más desafiante para las mujeres, hasta tiendo a creer que muchas veces tenemos más sensibilidad para ese tipo de tareas.	Creo que un líder tiene que tener la capacidad de reconocer las capacidades y debilidades del otro. Poder visualizar estas características individuales y organizar correctamente a sus empleados en base a esto es parte de las funciones que hacen a un buen líder. No creo que sea más desafiante para las mujeres, hasta tiendo a creer que muchas veces tenemos más sensibilidad para ese tipo de tareas.
¿Se siente confiada en su función como líder de su organización?	Absolutamente, confiada y dispuesta a seguir ejerciendo mi función. Siento muchísimo apoyo tanto de mi equipo como de mis líderes.	Sí, estoy muy contenta con mi posición actual y tengo un muy lindo equipo. Así que estoy confiada que estamos haciendo un buen trabajo. Con altos y bajos y distintos desafíos que se van presentando, pero sobrellevándolos súper bien.	Al 100%, creo que solo no se puede, pero si uno logra formar un buen equipo, todo se puede.	Claro que sí, me apasiona lo que hago y creo que lo hago bien. Yo soy yo... Más allá de todo mi entorno, cuando uno sale al show, sale con toda la confianza.	Claro que sí, me apasiona lo que hago y creo que lo hago bien. Yo soy yo... Más allá de todo mi entorno, cuando uno sale al show, sale con toda la confianza.