



CONGRESO INTERNACIONAL

**LAS POLÍTICAS DE EQUIDAD DE GÉNERO EN PROSPECTIVA:
NUEVOS ESCENARIOS, ACTORES Y ARTICULACIONES**

9 al 12 de Noviembre. Buenos Aires, Argentina
Área Género, Sociedad y Políticas - FLACSO Argentina

Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso

María Consuelo Cárdenas de Santamaría

Alice Eagly

Lidia Heller

Ketty Jáuregui

Walkyria Rivadeneira

Elvira Salgado

Al citar este artículo incluir la siguiente información: Trabajo presentado en el Congreso Internacional: “Las políticas de equidad de género en prospectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones” Área Género, Sociedad y Políticas- FLACSO – Argentina. Noviembre, 2010. Buenos Aires, Argentina

Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso

María Consuelo Cárdenas de Santamaría, Alice Eagly, Lidia Heller, Ketty Jáuregui,

Walkyria Rivadeneira y Elvira Salgado¹

Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia

marcarde@uniandes.edu.co

Globalización

A partir de 162 entrevistas a mujeres presidentes y vicepresidentes de organizaciones del sector privado en 17 países latinoamericanos sobre sus estrategias de avance, aspiraciones, barreras y desafíos encontrados y manejo del balance vida laboral – personal, se encontró que ellas explican su ascenso más por factores internos personales, que por factores externos, sean de la empresa o del contexto, en su mayoría aspiran a posiciones de poder, reconocen más los desafíos que las barreras, se han casado y tienen hijos, los cuales no han sido obstáculo para su ascenso y valoran la ayuda doméstica. La mayoría resalta la discriminación a través del machismo como una dificultad para las mujeres en general. Se realizó además un análisis de datos a nivel nacional y se encontró que el acceso a la gerencia se da más en sociedades con mayores índices de inequidad. El análisis de las variables planteadas en el presente estudio pone en evidencia la necesidad de seguir explorando los distintos factores- internos y externos- que inciden en el acceso de las mujeres a posiciones de decisión.

Interviews to 162 women presidents and vicepresidents of organizations from the private sector in 17 Latin-American presidents about their advancement strategies, aspirations, barriers and challenges found and their work-life balance, we found that they explain their advancement more by internal personal factors than external, whether from the organization or the context, that they are mostly married with children who have not been an obstacle and they value domestic service. Most of them see discrimination through “machismo” as a difficulty for women in general. Also an analysis of national data was carried out and we found that access to management is larger in societies with larger inequity indexes. The analysis of the variables studies show the need to continue exploring internal and external factors that have an incidence in women’s access to decision making positions.

¹ La participación efectiva de Natalia Galarza como asistente de investigación ha sido fundamental para el desarrollo de este proyecto. Las siguientes personas realizaron entrevistas en los otros países: Marion Schulmeyer y Ruben Tunqui (Bolivia); Betania Tanure y Camila Quintal (Brasil); Naisa Gormaz (Chile); Simona Bunse (Costa Rica); Cindy Fernández (El Salvador); María José Godoy (Guatemala); Margoth Navarro (Honduras); Irella Mantica (Nicaragua); Beatriz Soto y Mónica Naranjo (Panamá); Yenny Aguilera (Paraguay); Silvana Darre y Fernanda Sosa (Uruguay); María Silva Paoli y Mónica González (Venezuela). Las contribuciones de los estudiantes del seminario de investigación “Mujeres Ejecutivas en Latinoamérica”, Adriana Palacios, Sebastián Pradilla e Ivonne Rueda han sido muy importantes para terminar esta primera entrega de resultados.

Palabras clave: mujeres ejecutivas, ascenso, balance

Introducción

La incorporación masiva de las mujeres al ámbito público ha sido descrita por algunas investigadoras (Kanter, 1977) *como la revolución social silenciosa más importante del siglo XX*. Comenzó con la lucha por sus derechos políticos a comienzos del siglo, pasó a contribuir directamente a la producción durante la segunda guerra mundial, para luego trabajar por garantizar sus derechos legales y entrar en grandes números a la fuerza de trabajo, haciendo así un franco aporte al desarrollo económico. Y ahora se encuentra dirigiendo países y grandes corporaciones en diversas partes del mundo (Economist Intelligence Unit, 2010). Todos estos cambios han exigido y permitido que la mujer se capacite y alcance cada vez más altos niveles de formación profesional y participe activamente en los procesos de toma de decisión en organizaciones de todo tipo. Pero como lo señalan Carter & Silva (2010) la promesa implícita de que una vez tuvieran la adecuada educación, entrenamiento, experiencia y aspiraciones, veríamos la paridad en la participación laboral de las mujeres, no se ha cumplido, sobretodo en los más altos niveles de las organizaciones.

Las mujeres no alcanzan ni el 5% de posiciones de CEO en las empresas más grandes (World Economic Forum, 2010). De las Fortune 500 (Fortune, 2010), sólo 13 tienen presidente mujer y los datos del ILO (2004) señalan que entre más alto el nivel, mayor la discriminación para su ascenso, fenómeno que se conoce ampliamente como el “techo de cristal”.

La pregunta que se quiere responder aquí es ¿cómo es el ascenso de las mujeres en Latinoamérica y cuáles han sido las barreras encontradas, según ellas mismas? Mediante el análisis de datos a nivel nacional y entrevistas a mujeres que han logrado llegar a la cúspide de las organizaciones privadas, se presentan aquí los primeros análisis sobre las estrategias de avance que han utilizado, sus aspiraciones, las barreras y desafíos encontrados y el manejo que han hecho del balance vida laboral, vida personal,.

Como se explica y describe el fenómeno

Eagly & Carli (2007) hablan del “muro de concreto” como antecesor al “techo de cristal”, el cual impedía cualquier avance de las mujeres en la vida política, en la educación y en los negocios. A medida que van logrando tener acceso a mayores oportunidades y disfrutar de mayores derechos, las barreras ya no se manifiestan en leyes o normas escritas, ni códigos visibles: se construyen como parte de una cultura empresarial caracterizada por una estructura jerárquica regida por reglas y prototipos masculinos y por unas condiciones organizacionales que pueden favorecer la discriminación, el acoso y las menores oportunidades para las mujeres.

Varios autores han clasificado las barreras de diversas maneras. Algunos hablan de *factores internos* y *externos* (Agut y Martín, 2007; Pizarro y Guerra, 2010). Otros los clasifican en *individuales*, *situacionales*, y *ambientales* (Terjesen y Singh, 2008). Los *factores internos* son aquellas características de las mujeres como falta de autoestima e inseguridad, que Terjesen y Singh (2008) clasifican como *individuales* y que también incluye para ellos, su falta de ambición, de confianza y de liderazgo para influenciar a otros. Son *factores externos* la cultura de la organización y los procesos de reclutamiento, selección y promoción que terminan penalizando a las mujeres con hijos y a quienes toman licencia de maternidad (Olarte y Peña, 2010), como también la clasificación de tareas que asigna ciertos roles a las mujeres y otros a los hombres. Son externos igualmente los *situacionales* que aluden a las responsabilidades familiares de las mujeres que pueden limitar su compromiso con la organización y dificultan el establecimiento de redes corporativas que les permiten establecer relaciones con personas en el poder. Los *ambientales* se refieren al contexto social, económico y político de las organizaciones y por ende a los estereotipos del entorno familiar y educativo que distinguen entre lo femenino y lo masculino (Zabludowsky, 2007).

Eagly & Carli (2007) proponen la metáfora del *laberinto* para describir los caminos alternativos y opciones de salida que utilizan en su recorrido las mujeres, metáfora que evidencia los obstáculos que pueden aparecer simultáneamente desde ángulos muy distintos.

Identifican múltiples trabas que dificultan el ascenso de las mujeres y las llevan a renunciar en el camino, como que a las mujeres les toma mucho más tiempo llegar a puestos de dirección y desde un principio arrancan con salarios inferiores a los hombres y tienen que ser el doble de buenas en igualdad de condiciones. Señalan las responsabilidades por hogar e hijos como una limitante a su ascenso, que las confronta con el dilema entre trabajo y familia, dilema que muchos hombres pasan por alto.

Todas las barreras mencionadas, si bien tienen un alto componente cultural, parecen darse en culturas muy diferentes, como evidencia la investigación transcultural de Cheung & Halpern (2010) sobre mujeres directivas de Estados Unidos y China, que encuentra semejanzas en el manejo del liderazgo y de las relaciones por parte de todas estas mujeres en su ascenso organizacional en ambos países. Para ellas esto es una expresión de la cultura de género que impera en las organizaciones.

Sean individuales, internas, externas o culturales, las barreras al ascenso y participación equitativa de las mujeres siguen vigentes y en la última década, en algunos países se registra poco o ningún cambio en relación a la proporción de mujeres que acceden a niveles de decisión dentro de las corporaciones. Incluso en algunos casos, los porcentajes han descendido (Catalyst, 2004).

La situación en Latinoamérica

La CEPAL (2004) señala la creciente participación laboral femenina, sus logros educativos, las consiguientes modificaciones en las relaciones familiares y su importante, aunque aún insuficiente, acceso a los procesos de toma de decisiones, como claras señales de que en Latinoamérica han logrado vencer barreras y desarrollar estrategias para alcanzar puestos de dirección. 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 (Maxfield, 2008).

Estas realidades, sin embargo, no son sinónimo de igualdad y paridad, pues en Latinoamérica las mujeres son minoría en los cargos más altos de las organizaciones. Al revisar el reciente ranking de las 500 Mayores Empresas de América Latina publicado por América Economía (2010), menos del 14% de los puestos en las juntas administrativas están ocupados por mujeres.

Como se aprecia en diferentes estudios sobre liderazgos femeninos en Latinoamérica (Heller, 2001; Hola y Todaro, 1992; Márquez y Lejter, 2000), las mujeres, en su gran mayoría, no son concientes de la enorme importancia que poseen las pautas culturales patriarcales para el ejercicio pleno de sus actividades. Es más, han aprendido a convivir con estas pautas, que, en algunos casos, afectan de forma significativa sus estilos de gestión. La investigación de Punnett et al (2006) sobre casi mil mujeres en nueve países de toda América, encuentra más semejanzas que diferencias entre países en las dimensiones culturales e individuales.

De todas formas sí se han visto cambios en los últimos años en la manera como las mujeres ejercen su liderazgo. Heller (1997, 2001) ha estudiado a la ejecutiva argentina a través de entrevistas en profundidad, para caracterizar la especificidad de su liderazgo y señala las diferencias entre las pioneras y las más jóvenes respecto a los ámbitos en los que ejercen sus liderazgos, la forma como manejan las barreras a su ascenso y el dilema hogar-trabajo. El trabajo de Maxfield sobre nueve países latinoamericanos (2005, 2007, 2008) señala que la participación de las mujeres en la gerencia ha crecido, pero no al más alto nivel, ni en todos los sectores de la economía y si bien hay una mayor proporción de mujeres directivas en empresas grandes, de carácter privado, es en las pequeñas que llegan a la posición más alta. En cuanto al balance vida laboral – vida personal, Maxfield señala (2008) que quizá el valor tan grande que se concede a la familia en la cultura latinoamericana puede explicar que se inclinen a dar prelación a la familia.

En las dos oportunidades que Maxfield (2005, 2007) aplicó encuestas, encontró que Colombia era el país con la mayor proporción de mujeres en posiciones de dirección de los

nueve países estudiados². Nuevas entrevistas y encuestas llevadas a cabo posteriormente en Colombia por Cárdenas y Durana (2009) señalan la importancia de dimensiones individuales como el tipo de colegio, las metas personales y el nivel educativo alcanzado, entre otros factores.

Pizarro y Guerra (2010) realizaron una investigación cualitativa en Chile y encuentran mujeres muy satisfechas con su contribución y su propio desarrollo, en medio de cambios evidentes en la cultura que les han permitido acceder a estos puestos, así aún falte camino por recorrer. El estudio de Sen y Metzger (2010) compara el liderazgo de 19 mujeres directivas de Estados Unidos con 19 provenientes de otras culturas de América, fundamentalmente latinoamericanas y encuentra que las primeras están más enfocadas en delegar y motivar a sus colaboradores y las segundas en obtener buenos resultados.

Los estudios comparativos permiten dimensionar el peso relativo de las explicaciones que cada estudio interpreta sobre sus hallazgos de un país. Los estudios sobre mujeres directivas, como señalan Cheung & Halpern (2010), dada la escasa proporción de mujeres CEO, comparada con el número que accede a mandos medios, permiten conocer sus características particulares para sugerir estrategias de ascenso y programas de apoyo.

Los hallazgos de la investigación que aquí se presenta, se basan en entrevistas realizadas a 162 mujeres -85 presidentes, 71 vicepresidentes y 6 gerentes de región o departamento- de organizaciones del sector privado, en 17 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela y se enmarca en un doble esfuerzo:

1. Analizar datos nacionales relevantes al estatus de la mujer en Latinoamérica que proveen información sobre el contexto económico y social y pueden permitir plantear hipótesis sobre la relación entre variables macro sociales y proporción de mujeres

² Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México, Perú y Venezuela

directivas, medida por el indicador de la OIT “legisladores, oficiales mayores y gerentes”, para comparar los países entre sí en estas variables, y

2. Comprender el ascenso de mujeres que actualmente ocupan posiciones en la más alta dirección de las empresas del sector privado en Latinoamérica: ¿Qué estrategias han utilizado en el camino de ascenso? ¿Cuáles han sido sus aspiraciones? ¿Qué barreras se han encontrado: ¿Cuáles han sido sus principales desafíos y los mayores obstáculos? ¿Cómo han manejado el balance vida laboral – vida personal/familiar? ¿Son sus dilemas diferentes a los de mujeres de otras regiones dado el apoyo familiar y de servicio doméstico al que tienen acceso?

Dada la forma como las entrevistadoras escogieron a las entrevistadas en cada país, -a través de información pública tomada de revistas gerenciales, o información de las universidades en las que han tomado programas de alta gerencia, o por contactos personales directos o indirectos- la muestra no es estadísticamente significativa. Se entrevistó sólo mujeres del sector privado para facilitar la comparación entre países pues es probable que la dinámica de ascenso en el sector público sea diferente según el país. Se dejaron por fuera las empresarias dueñas de su propia empresa o parientes de los dueños porque en estos casos el ascenso puede verse afectado por otros factores. Esto limitó la consecución de la muestra en algunos países pequeños en los cuales la propiedad de las empresas ha estado en manos de algunas familias y algunas candidatas a ser entrevistadas resultaron ser familiares de los dueños.

El contexto en cifras

La variable que se usó para comparar el porcentaje de mujeres directivas es “legisladoras, oficiales mayores del gobierno y gerentes”. Se asume que como las gerentes son un número mucho más numeroso que las legisladoras y oficiales mayores, esta variable es una aproximación razonable al porcentaje de mujeres gerentes de los sectores público y privado. Si bien estos datos no pertenecen específicamente al sector privado, ni se refieren a las

directivas de la alta gerencia, sí proveen un contexto útil para mirar las entrevistas a las mujeres presidentes y vicepresidentes.

En Latinoamérica el porcentaje de “legisladoras, oficiales y gerentes mujeres (Tabla 1) oscila entre 48% en Panamá, y 19% en Perú. La tabla muestra también los porcentajes de mujeres profesionales y trabajadoras técnicas, que varía entre 61% en Venezuela y 36% en Honduras. La representación de gerentes no se correlaciona con la representación de profesionales y técnicas, lo cual podría sugerir que las condiciones que a nivel nacional favorecen un mayor número de gerentes son diferentes a las que favorecen un mayor número de profesionales y técnicas. Los datos confirman esta generalización.

La representación parlamentaria de las mujeres es también bastante variable, oscilando entre 43% en Cuba a sólo 8% en Colombia y se relaciona negativamente con su representación como gerentes ($r = 0.56$, $p = 0.01$). Por ejemplo, Colombia y Panamá, que tienen el porcentaje más alto de mujeres directivas, tienen el porcentaje más bajo de mujeres en el congreso. Esta relación se replica al revisar la variable empoderamiento político del Global Gender Gap Report (Hausman, Tyson & Zahidi, 2009), la cual incluye además de mujeres en el congreso, su representación a nivel ministerial y de presidente del país. Esta variable también se correlaciona negativamente con el porcentaje de mujeres gerentes ($r = -0.46$, $p = 0.05$). La siguiente correlación fuerte con el porcentaje de mujeres gerentes es la inequidad económica evaluada por el índice Gini ($r = 0.42$, $p = 0.08$): se ve en la Tabla 1 que las naciones con un alto Gini tienen porcentajes altos de mujeres gerentes. En cambio estas variables de empoderamiento político e inequidad económica no están relacionadas con la representación de mujeres profesionales y en ocupaciones técnicas.

Las naciones latinoamericanas varían fuertemente en riqueza y moderadamente en desarrollo humano (Tabla 1), y estos indicadores no están relacionados con el porcentaje de mujeres gerentes. En cambio, el porcentaje de mujeres profesionales y técnicas sí se relaciona

positivamente con el PIB de las naciones ($r = 0.46$, $p = 0.05$) y con el índice de desarrollo humano ($r = 0.41$, $p = 0.08$).

Los datos sobre representación de mujeres en educación superior varían mucho. Uruguay, Venezuela, Cuba y Panamá tienen más mujeres estudiantes que hombres a este nivel. Esta variable de educación también se correlaciona positivamente con el porcentaje de mujeres profesionales y técnicas ($r = 0.51$, $p = 0.03$), pero no con el porcentaje de mujeres gerentes.

En resumen, la representación de mujeres en las profesiones y ocupaciones técnicas se relaciona con las naciones de mayor riqueza, que tienen un mayor nivel de desarrollo humano y una fuerte representación en la educación superior. En contraste, su representación como gerentes se relaciona con naciones que ceden menos el poder político a las mujeres y tienen una mayor inequidad económica. Pareciera según esas relaciones entre variables nacionales que la riqueza nacional, el desarrollo humano y la provisión de educación superior a las mujeres, promueve su acceso al empleo ventajoso –pero sólo a las profesionales y técnicas. Por el contrario, su acceso a la gerencia pareciera encontrarse más en sociedades más jerarquizadas, con estructuras de clase en las cuales sólo algunas mujeres logran el acceso a posiciones de dirección. De todas formas, todas estas relaciones que plantean inquietudes y reflexiones sobre la relación entre las condiciones socioeconómicas y la igualdad de género en Latinoamérica, requieren mucho mayor estudio y análisis.

Percepción sobre el ascenso

Descripción de la muestra

Como ilustra la Tabla 2, la edad promedio de las 162 mujeres entrevistadas es de 47 años, el 86% están casadas actualmente o estuvieron casadas y 85% tienen hijos. La mayoría estudió en colegio privado³, y el 65% se graduó en ciencias económicas y administrativas y en

³ Llama la atención la diferencia entre países: las mujeres de Argentina y México estudiaron en mayor proporción en colegios públicos, mientras que en Colombia, Panamá, Perú, Venezuela, Guatemala y Honduras es mucho mayor la proporción que estudió en colegios privados, femeninos. Será esto un índice de la calidad de la educación pública en cada uno de esos países?

ingeniería. El 79% tiene estudios de posgrado y el 38% estudió en el extranjero. 52% de las entrevistadas ocupan cargos de primer nivel (presidentes, gerente general y directoras), 44% de segundo nivel (vicepresidentes) y 4% de tercer nivel.

La Tabla 3 ilustra las características de las empresas que dirigen: 54% son nacionales, 53% son empresas grandes con más de 250 empleados, y el 79% trabaja en empresas medianas y grandes; 49% pertenecen al sector servicios (enseñanza, salud, esparcimiento, cultura y deporte) y al sector financiero, y el promedio de mujeres empleadas en estas empresas latinoamericanas es de 46%. La mayor parte (65%) trabaja en empresas con un porcentaje de mujeres igual o inferior al 50% y en promedio trabajan 54 horas a la semana o sea casi once horas diarias.

Estrategias de avance

Como se aprecia en la Gráfica 1, estas mujeres le atribuyen mayor importancia y valor a sus características personales que a las condiciones externas o al apoyo de otros, como lo ilustra el siguiente testimonio de una presidente argentina:

“Trabajo con pasión, sueño en grande a pesar de contar con recursos escasos no me limito en los sueños... Persistencia, intento hasta el final. Y se manejar muy bien la frustración. Soy curiosa y con pocas variables puedo imaginar soluciones creativas”.

Este hallazgo señala que se da una mayor importancia a lo que otros autores han llamado factores individuales e internos (Agut & Martin, 2010; Terjesen & Singh, 2010) que a los externos. Acorde con esto, al calificar los principales factores que contribuyeron al nombramiento al cargo actual, estas mujeres consideran las *políticas de promoción de las empresas* como las menos importantes, con un puntaje promedio de 2.16/5.0. Esto puede deberse a que no contaron con programas de equidad de género como los que se han implementado en algunas empresas, o a que de todas formas conceden un mayor valor para su ascenso a sus características personales que a cualquier estrategia externa.

Aspiraciones

Con frecuencia se alude a la falta de ambición de las mujeres como explicación a su baja proporción en posiciones de dirección (Fels, 2004). Sin embargo, el informe Catalyst (2004)

encuentra que el 55% de las norteamericanas encuestadas manifestó querer llegar a ser CEO. En la investigación que aquí se presenta, llama la atención que al 68% de las entrevistadas le interesaba llegar a posiciones de poder. Aluden como razón para ello fundamentalmente la *satisfacción personal* (48% lo consideró definitivo) y más de la mitad nunca (51%) o pocas veces (40%) ha rechazado una oferta de promoción laboral. La afirmación de una entrevistada peruana del sector servicios ilustra muy bien las aspiraciones por el poder y la satisfacción personal:

“Yo creo que en mi caso fue porque yo soy bastante competitiva. Soy una persona a quien le gusta tener responsabilidades, que le gusta sobresalir, que le gusta tener un cargo importante. No me hago a la idea de ama de casa (...) Para mí es muy importante mi desarrollo profesional. Para mí de hecho obtener mayor experiencia, no; la realización personal es definitiva. Y alcanzar un puesto de dirección para mí es muy definitivo.

A diferencia de resultados obtenidos sobre ejecutivas norteamericanas (Hewlet, 2002) que muestran que cuanto más alto ascienden las mujeres en la pirámide corporativa, menos hijos tienen, cabe destacar que 85% de las entrevistadas tiene hijos. Si miramos la relación entre tener hijos e interés en el poder mediante una tabla de contingencia que muestra las frecuencias, se evidencia que el 57% de quienes tienen hijos, tienen interés por el poder y 28% de las que tiene hijos, no están interesadas en el poder. A su vez el 11% que no tiene hijos, si manifiesta interés en relaciones de poder y el 4% sin hijos, no tiene interés en las posiciones de poder. A diferencia de lo que señalan Eagly & Carli (2007) estas mujeres no verían como limitante el tener hijos y como sugiere Maxfield (2008) en estas culturas se da prelación a la familia, como lo ilustra la siguiente afirmación de una vicepresidente financiera colombiana:

"Ha habido oportunidades en que yo no he aceptado un trabajo porque no le voy a dar a la empresa mi tiempo para mi familia."

Al analizar las metas de desarrollo profesional que han buscado en su carrera (Gráfica 2) la *realización personal* es considerada definitiva seguida por la *independencia económica* y *obtener mayor experiencia* con un puntaje de 3.91/5.

Barreras de avance

El evidente éxito de estas mujeres y la importancia que le dan a sus características personales, está en consonancia con el no percibir barreras: 38% dice que no ha encontrado ninguna dificultad para ascender y le asignan un puntaje promedio de 1.77/5 a encontrar rechazo a su jefatura por ser mujer. Y si además manifiestan interés en el poder, no parecen tener limitaciones individuales como falta de ambición, ni tampoco limitaciones situacionales, porque han tenido hijos y tienen el apoyo de su medio para que esto no las limite, aunque sí reconocen el balance como su principal desafío.

Sobre las dificultades encontradas, la mencionada con mayor frecuencia es la *discriminación salarial* para el 39%, así para el 94% su salario haya mejorado a raíz de sus ascensos. Una presidenta colombiana de una multinacional dice:

"Sí he sentido algo de discriminación porque a otros presidentes de la corporación, hombres, creo que sí les pagaban más... Sí pienso que hay o había algo de que las mujeres pueden ganar un poco menos".

Para el 27% la *discriminación para promociones* fue la principal dificultad encontrada. Si bien 88% afirma que nunca o pocas veces ha sentido rechazo (a ella o su labor) por el hecho de ser mujer, conviene resaltar que 78% sí reconoce que el machismo dificulta el acceso de las mujeres a posiciones de dirección en sus países, así no se estén refiriendo a sí mismas. Esta diferencia entre la no percepción de rechazo a su propio liderazgo por un lado y el reconocimiento del machismo en sus países por otro lado, señala la importancia del trabajo a realizar para que estas mujeres contribuyan a modificar las desigualdades de género que persisten aún. Por último, al comparar los desafíos internos con los externos de acuerdo con la clasificación que hizo Catalyst (2004), los internos⁴ (media de 3.10/5) son para ellas superiores a los externos⁵ (2.44/5)

Balance vida laboral - vida personal:

⁴ Los factores internos son: aprender sobre los puestos de línea sin experiencia, hacer valer su estilo de liderazgo, lograr ser visible, balance entre trabajo y vida personal y familiar, desarrollar habilidades para alcanzar niveles superiores y desarrollar el deseo de alcanzar niveles superiores.

⁵ Los factores externos son: lograr ascender sin redes de apoyo, vencer estereotipos sobre la mujer y sus roles, enfrentarse a manejos políticos de la organización y cultura corporativa inhóspita

La muestra permite inferir que la mayoría de las entrevistadas forma parte del universo de las “parejas con dobles ingresos”, sin embargo 81.5% de ellas contribuyen con 50% o más al presupuesto familiar. Esto nos permite comprender que su principal desafío (Gráfica 3) haya sido lograr un balance entre el trabajo y la vida personal y familiar y que el 70% afirme que para llegar al cargo actual tuvo al menos en alguna ocasión que dar prelación a su vida laboral sobre la personal/familiar. Una ejecutiva ecuatoriana dice:

"el novio que yo tenía en vista de que yo trabajaba mucho me decía: "bueno o te quedas con tu trabajo o te quedas conmigo", porque el matrimonio nunca estuvo en mis planes, estuvo como una remota idea. A pesar de que tenía un novio en el momento en el que me iba a casar decidí no casarme (tenía 27 años). Yo prefería mi profesión, mi libertad, mi trabajo, mi economía, quería viajar, quería tener primero una casa, un carro. Eso para mí era más importante que casarme, porque yo decía que el matrimonio era mucha responsabilidad ... me dediqué por entero al trabajo y a mis estudios...."

La gran mayoría no pensó en interrumpir su carrera profesional y para el 87% de las entrevistadas, contar con el apoyo del servicio doméstico fue fundamental como se observa en la Gráfica 4 (3.98/5.0).

Conclusiones

En este trabajo, la pregunta que se quiso responder fue cómo es el ascenso y cuáles son los fenómenos de barrera que encuentran las mujeres directivas latinoamericanas según su propia experiencia. Mediante un análisis de datos a nivel nacional y entrevistas a mujeres que han logrado llegar a posiciones de poder en empresas privadas, encontramos los resultados que se resumen a continuación.

A nivel país, el acceso a la gerencia se encuentra más en sociedades con mayor inequidad económica y menor empoderamiento político, y la riqueza nacional, el desarrollo humano y la provisión de educación superior a las mujeres están relacionados con la representación de mujeres profesionales y en ocupaciones técnicas pero no con posiciones de dirección. Estas relaciones aunque con una pequeña muestra, invitan a futuros estudios que planteen hipótesis que tengan en cuenta factores sociales y culturales y la interacción entre ellos.

A nivel individual en las ciento sesenta y dos entrevistas encontramos que las mujeres le dan mayor importancia a los factores internos e individuales que a factores externos para el logro de sus ascensos y manejo de las barreras, que en su mayoría aspiran a posiciones de poder y se han casado y tienen hijos, por lo que valoran la ayuda doméstica. La mayoría resalta la discriminación a través del machismo como una dificultad para las mujeres en general.

Vale la pena recordar que esta investigación se hizo a mujeres que, al ser entrevistadas, ya habían logrado ascender a posiciones de poder. En este sentido, aunque es valiosa su experiencia, también es preocupante que no sean conscientes de las verdaderas dificultades para acceder a posiciones de poder, reveladas por las estadísticas mencionadas anteriormente, para que puedan contribuir como modelos de rol y mentoras de otras mujeres para ayudarlas en sus ascensos, pero también impulsando cambios en las organizaciones que lideran que ayuden a las mujeres en general en su desarrollo y ascenso.

Sin embargo, para poder superar las asimetrías de género que se observan en la mayoría de los países de la región, es necesario no sólo la reacción, acción y compromiso de las mujeres involucradas, sino también de diferentes sectores que intervienen en el diseño e implementación de nuevas estrategias que posibiliten modificar las situaciones de desigualdad que aún persisten en la vida corporativa actual.

El análisis de las variables planteadas en el presente estudio pone en evidencia la necesidad de seguir explorando los distintos factores- internos y externos- que inciden en el acceso de las mujeres a posiciones de decisión. Es un paso necesario para entender la realidad heterogénea y compleja en relación a las inequidades de género que existen dentro del mercado laboral.

Tabla 1. Equidad de Género e Indicadores Socioeconómicos para América Latina

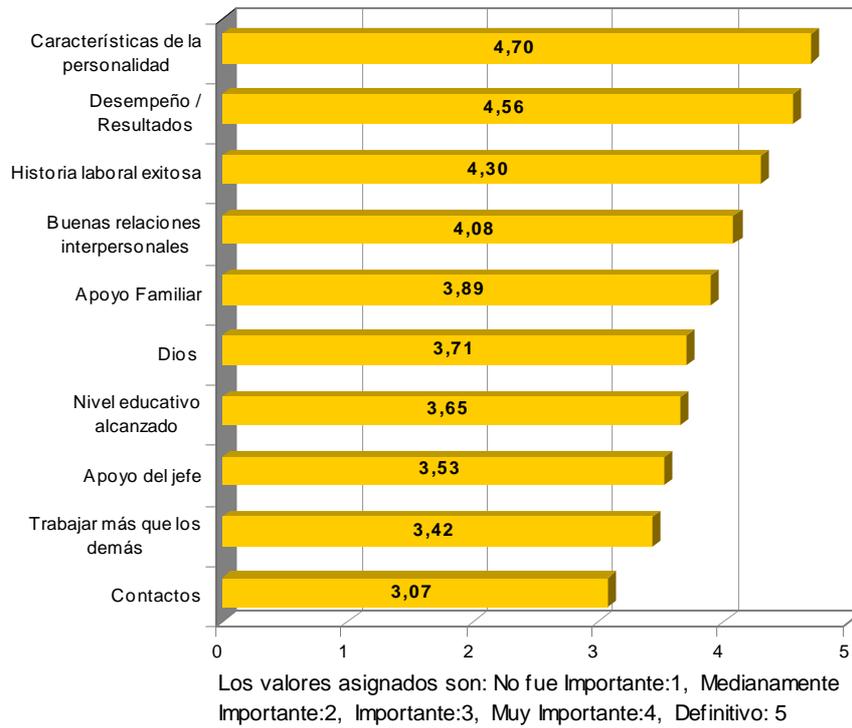
Country	Legisladoras, oficiales y gerentes (% mujeres)	Profesionales y trabajadoras técnicas (% mujeres)	Puestos en el parlamento (% mujeres)	Empoderamiento Político (GGG)	Índice de paridad de género en la enseñanza terciaria	IDH valor	PIB per capita (US\$)	Gini	Global Gender Gap (GGG) valor
Argentina	23	55	39	0,31	1,52	0,87	8.236	48,8	0,72
Bolivia	29	40	25	0,15	0,84	0,73	1.720	57,2	0,67
Brazil	36	53	9	0,06	1,29	0,81	8.205	55,0	0,67
Chile	24	52	14	0,26	1,01	0,88	10.084	52,0	0,69
Colombia	46	50	8	0,10	0,99	0,81	5.416	58,5	0,69
Costa Rica	30	40	39	0,28	1,26	0,85	6.564	48,9	0,72
Cuba	30	60	43	0,29	1,68	0,86	5.596	-	0,72
Dominican Republic	31	50	20	0,12	1,59	0,78	4.576	48,4	0,69
Ecuador	28	49	32	0,28	1,15	0,81	4.056	54,4	0,72
El Salvador	25	45	19	0,23	1,09	0,75	3.605	46,9	0,69
Guatemala	32	-	12	0,06	1,00	0,70	2.848	53,7	0,62
Honduras	41	36	18	0,17	1,51	0,73	1.823	55,3	0,69
Mexico	31	42	26	0,14	0,98	0,85	10.232	51,6	0,65
Nicaragua	41	51	21	0,26	1,09	0,70	1.163	52,3	0,70
Panama	48	51	9	0,15	1,59	0,84	6.793	54,9	0,70
Paraguay	34	50	13	0,10	1,35	0,76	2.561	53,2	0,69
Peru	19	44	28	0,23	1,06	0,81	4.477	50,5	0,70
Uruguay	40	53	15	0,14	1,75	0,87	9.654	47,1	0,69
Venezuela, RB	31	61	18	0,14	1,69	0,84	11.246	43,4	0,68
Mean value	32,6	49	21	0,18	1,29	0,80	5.729	51,8	0,69

Fuente: Naciones Unidas (2009,2010), Foro Económico Mundial (The Global Gender Gap Report 2009), UNESCO (2010) y Banco Mundial (2010)

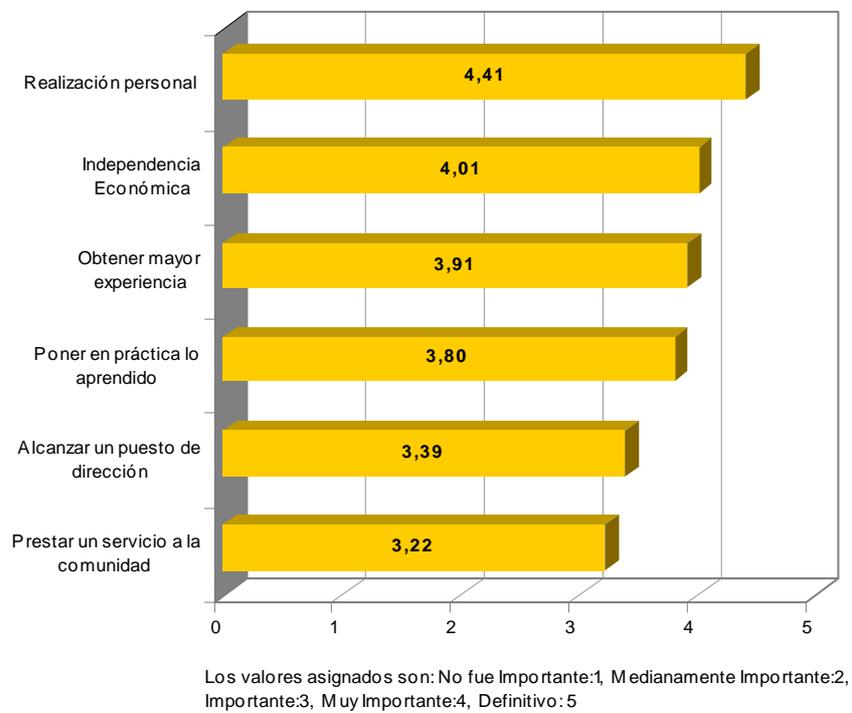
Tabla 2: Datos Sociodemográficos (Total Latinoamérica)	
Edad (media)	46,67
Estado Civil	
Casada	58%
Divorciada	19%
Soltera	11%
Viuda	5%
Separada	4%
Unión libre	2%
Hijos	
Si	85%
No	15%
Tipo de colegio	
Privado	69%
Público	25%
Profesión	
Ciencias Económicas	46%
Ingeniería	19%
Psicología	7%
Derecho	6%
Comunicación Social / Periodismo	4%
Otro	16%
Educación (nivel alcanzado)	
Maestría	44%
Especialización	33%
Pregrado	22%
Doctorado	3%
Bachillerato	3%
Nivel del Cargo	
Primer Nivel	52%
Segundo Nivel	44%
Tercer Nivel	4%

Tabla 3: Características de la Organización (Total Latinoamérica)	
Tipo de empresa	
Nacional	54%
Multinacional	46%
Tamaño de la empresa	
Grande	53%
Mediana	26%
Pequeña	14%
Micro	7%
Sector	
Servicios	27%
Financiero	22%
Industria	12%
Otro	12%
Comercio	9%
Tecnologías de la Información	8%
Petrolero	4%
Transporte, almacenamiento	2%
Electricidad, gas y agua	2%
Agropecuario	1%
Proporción de mujeres en la organización	46%

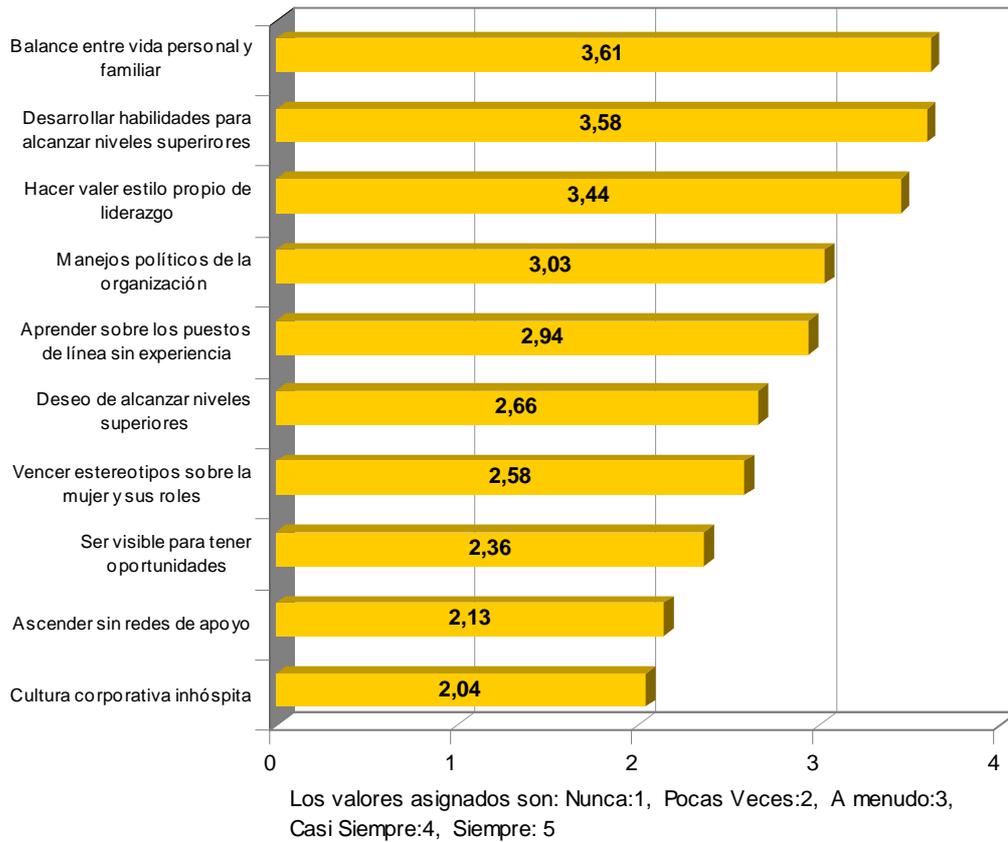
Gráfica 1: Estrategias de Avance



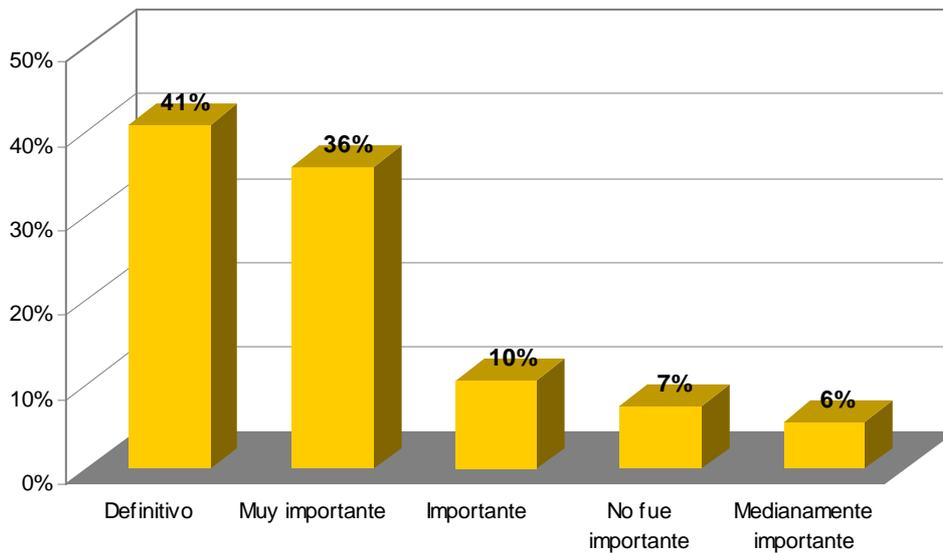
Gráfica 2: Metas de desarrollo profesional



Gráfica 3: Desafíos



Gráfica 4: Importancia de apoyo doméstico para el balance vida laboral/ personal



Referencias bibliográficas

- América Economía (2010, agosto). Las Top CEO de América Latina. *América Economía*, No 390, pp. 49-50.
- Agut, S. y Martin, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, Vol 25, 2, pp.201-214 (Disponible en línea: http://www.cop.es/delegaci/andocci/files/contenidos/VOL25_2pdf)
- Arango, L. G., (1995). El caso colombiano: el surgimiento de una nueva generación. En L. G. Arango, M. Viveros & R. Bernal. *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*. Bogotá: Ediciones Uniandes y Ecoe Ediciones.
- Cárdenas de Santamaría, M. C. & Durana, V. (2009). La particularidad de la ejecutiva colombiana. *Revista Soluciones de Posgrado*. Escuela de Ingeniería de Antioquia. No. 4. Agosto.
- Carter, M.N & Silva Christine (2010). Women in Management: Delusions of Progress. *Harvard Business Review*, 88, No3, 19-21
- Catalyst (2004). Women and Men in U.S Corporate Leadership: Same Workplace Different Realities?. Catalyst. New York.
- CEPAL, (2004). *Caminos hacia la equidad de género*. 9º Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, México.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2008a), *El aporte de las mujeres a la igualdad en América Latina y el Caribe* (LC/L.2738(CRM.10/3)/Rev.1), Santiago de Chile, mayo.
- Cheung, F.M & Halpern, D. F. (2010). Women at the Top. Powerful Leaders Define Success as Work + Family in a Culture of Gender. *American Psychologist*, Vol 65, No. 3, pp. 182 – 193.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. and Makhijani, M.G. (1995), “Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, Vol. 117, pp. 125-45.

- Eagly, A. & Carli, L.L. (2007). *Through the Labyrinth. The Truth About How Women Become Leaders*. Boston, MA.: Harvard Business School.
- Economist Intelligence Unit (2010). Women's economic opportunity, findings and methodology. The Economist.
- Fels, A. (2004) Do Women Lack Ambition? *Harvard Business Review*, April.
- Fortune (2010). Fortune 500 Women CEOs. Fortune Magazine. Recuperado el 6 de octubre de 2010, en http://money.cnn.com/galleries/2010/fortune/1004/gallery.fortune500_women_ceos.fortune/index.html
- Hausmann, R. Tyson, D. L & Zahidi, S (2009). The Global Gender Gap Report. World Economic Forum, Geneva, <http://www.weforum.org/>.
- Heller, L. (1997). *Por qué llegan las que llegan*. Buenos Aires: Feminaria Editora.
- Heller, L. (2001). *Las que vienen llegando. Nuevos estilos de liderazgos femeninos en organizaciones*. Buenos Aires: Nuevohacer Grupo Editor Latinoamericano.
- Hewlett, S. (2002). Executive women and the Myth of having it all. *Harvard Business Review*. 80,4, 66-73.
- Hola, E. & Todaro, R. (1992). *Los mecanismos del poder. Hombres y mujeres en la empresa moderna*. Buenos Aires: Grupo Editorial Latinoamericano.
- International Labour Office (ILO) (2004). *Breaking through the glass ceiling*, Geneva.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Márquez, P. y Lejter, N. (Eds) (2000). *Heratenea: el nuevo género de la gerencia*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Maxfield, S. (2005). Women on the Verge: Corporate Power in Latin America. Report of the Women's Leadership Conference of the Americas in Collaboration with the Center for Gender in Organizations, Simmons College, Boston, MA.

- Maxfield, S. (2007). *Women on the Verge of Corporate Power in Latin America II*. Boston, MA: Center for Gender in Organizations, Simmons College.
- 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.
- Olarte, L. & Peña, X. (2010). El efecto de la maternidad sobre los salarios femeninos. *Documentos CEDE*, Bogotá: Universidad de los Andes, Julio, 2010, http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/publicaciones/documentos_cede/2010/El_efecto_de_la_maternidad_sobre_los_salarios_femeninos
- Pizarro, O. & Guerra, M. (2010). *Rol de la Mujer en la Gran Empresa*. Informe BID. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer. Chile: Universidad del Desarrollo.
- Punnett, B. J. Duffy J. A., Fox, S. Gregroy A. Lituchy, T. R., Monserrat, S. I. Olivás-Luján, M. R. Santos, N. M. B. (2006). *Successful Professional Women of the Americas. From Polar Winds to Tropical Breezes*. Northampton, MA.: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Sen, A. K. & Metzger, J. E. (2010). Women Leadership and Global Power: Evidence from the United States and Latin America. *International of Management and Marketing Research*, 3, 2, pp. 75-84.
- Terjesen, S. & Singh, V. (2008). Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics*, 83:55–63 _ Springer 2008.
- UNESCO (2010). Índice de paridad entre los géneros en la enseñanza terciaria. En <http://unstats.un.org/unsd/mdg/SeriesDetail.aspx?srid=614>
- Zabudowsky, G. (2007). México: mujeres en cargos de dirección en el sector privado. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*. 38, p. 9-26.

Anexo 1

Metodología

Sujetos

Se entrevistaron 162 mujeres, presidentes y vicepresidentes y algunas gerentes generales, de organizaciones del sector privado, en 17 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Instrumento

Con la colaboración de estudiantes de un seminario de investigación sobre Mujeres Ejecutivas⁶ se elaboró un formato de entrevista con 49 preguntas cerradas sobre datos sociodemográficos personales y de su pareja, situación laboral actual que incluye características de su cargo y de la empresa, factores relacionados con el ascenso tales como dificultades, desafíos y barreras y con el manejo del balance, liderazgo y discriminación, y preguntas abiertas sobre la historia personal que explica para ellas el estar en el cargo actual y su percepción del liderazgo. Las preguntas cerradas son o de respuestas de Si o No, de escogencia múltiple o de gradación de nunca a siempre o no importante a definitivo.

Procedimiento

Consecución de entrevistadoras. A través del correo electrónico se identificaron investigadoras académicas en varios países latinoamericanos para ver su interés en realizar directamente las entrevistas o saber si tenían contactos que pudieran apoyar la realización de éstas. Se les hizo partícipes a quienes fueron parte del equipo desde un comienzo de los diferentes borradores del formato de entrevista y se incluyeron sus aportes y sugerencias. En aquellos países en los cuales no fue posible encontrar un contacto académico se acudió a contactos personales de personas conocidas y se remuneró a estas personas por su tarea.

Aplicación de la entrevista. Se envió instrucción escrita a cada investigadora solicitando que la entrevista se hiciera de preferencia de manera personal directa. Se entregó a cada entrevistada un formato de consentimiento informado. Cada entrevistadora debía entregar un formato de entrevista a la entrevistada para que pudiera ir respondiendo mientras la entrevistadora iba llenando a su vez en otro formato, las respuestas respectivas. Para las preguntas abiertas se debía grabar la respuesta y enviar o bien la transcripción o la grabación para ser transcrita.

⁶ Ingrid Natalia Quiroga y Mariana Velásquez,