

MUJERES EJECUTIVAS EN ARGENTINA*

Nuevas voces de liderazgo

"*Este es el trabajo más machista en donde he estado. Yo he trabajado en el sector petrolero que tiene tradición machista pero esta actividad se va convirtiendo de machista en protector. Ahora estoy en el ambiente de los abogados, y me doy cuenta que es más machista que ninguno*". Esta es la opinión de la presidenta de una empresa de servicios legales y sintetiza algunas de las opiniones de ejecutivas argentinas entrevistadas para una investigación que acabo de concluir sobre Mujeres Líderes en Latinoamérica que auspicia el Center for Gender in Organization del Simmon College de Boston

Hay quienes sustentan que la creciente incorporación de mujeres a cargos de conducción posibilita la aparición de nuevos estilos de liderazgo. Sin embargo, son múltiples los factores que intervienen a la hora de definir el estilo de conducción de una persona, y ya no se trata de plantear la opción entre estilos gerenciales femeninos y masculinos, sino de lograr que las empresas destierren las antiguas concepciones del pasado respecto de los roles que los individuos deben desempeñar en las corporaciones.

Las ejecutivas argentinas son "las recién llegadas" a empresas con pautas y culturas eminentemente masculinas. Los cambios en la cultura de las organizaciones deben provenir de diferentes actores, y dependen de una serie de factores que están relacionados. En primer lugar, una toma de conciencia de los aspectos referidos al género en la vida de las organizaciones. En segundo, mejores oportunidades formales y no formales para el desarrollo de las

habilidades de las mujeres. El tercero, el aprovechamiento de los recursos humanos, varones y mujeres, de manera de motivarlos y estimularlos para el desarrollo efectivo de sus talentos.

A pesar de su fuerte presencia en los lugares de trabajo, las mujeres sienten que siguen enfrentando dificultades para ascender y están sujetas a mayores exigencias. Sin embargo, no todas las ejecutivas tienen las mismas percepciones y los mismos estilos de gestión. Veamos algunos ejemplos.

Los obstáculos

Los logros de las mujeres en el mercado laboral son lentos a pesar de su masiva incorporación durante la última década. Esto se hace evidente al verificar la persistente desigualdad en los salarios y acceso a cargos de decisión. La probabilidad de que el salario sea menor para una mujer que para un hombre en el mismo cargo sigue siendo alta en Argentina, si bien esta desigualdad tiene características diferentes de acuerdo al tipo de empresas en las que trabajan las ejecutivas.

El tema de las remuneraciones todavía sigue siendo tabú en nuestro país; un alto porcentaje de las ejecutivas entrevistadas no contestó al preguntársele el sueldo y tampoco perciben discriminación en lo relativo a sus remuneraciones con respecto a los hombres.

Esta falta de percepción sobre las diferencias salariales puede deberse a diversas razones. Por un lado, la falta de concientización sobre las posibilidades de

MUJERES EJECUTIVAS EN ARGENTINA*

Nuevas voces de liderazgo

inserción de las mujeres en niveles decisorios y la experiencia de muchas de ellas de que el acceso depende sólo de meritos personales. En general, las ejecutivas se ven a si mismas como individuos y no como formando parte de un colectivo mujeres. Por otra parte, tradicionalmente las mujeres no han puesto mucho énfasis en el tema salarial y priorizaron logros y realizaciones profesionales.

Al hablar de obstáculos en el ámbito laboral, las entrevistadas mencionaron actitudes y prejuicios de sus colegas y superiores varones, la persistencia de estereotipos negativos sobre habilidades de las mujeres en cargos de decisión y, en algunos casos, autolimitaciones

La ecuación trabajo y familia

Los estudios realizados en Europa y Estados Unidos¹ coinciden en afirmar que la mayoría de las mujeres que se dedicaron completamente al trabajo y lograron desarrollar una carrera exitosa en el ámbito empresarial, hoy se preguntan si valió la pena.

Lo que se sucede en Argentina, a diferencia de otros países, es que un número importante de mujeres que logran llegar al tope son casadas y han tenido hijos desde los inicios de sus carreras. No interrumpieron sus carreras y los problemas con sus parejas se negocian permanentemente, aunque ellas siguen siendo las principales responsables de la organización del hogar, delegando las tareas domésticas y de cuidado de los niños en personal altamente calificado.

Pero, a la hora de congeniar la maternidad con la vida profesional, las mujeres requieren mayor flexibilidad y el tema de la culpa se hace presente con intensidad.

Es cierto que algunos conflictos están presentes y hay veces en que la balanza se desequilibra y el trabajo se convierte en un freno para el desarrollo de buenas relaciones de pareja. En esto coinciden algunas mujeres entrevistadas, cuando afirman que a muchos hombres no les interesa tener como pareja a una mujer exitosa.

Sin embargo, es interesante considerar la opinión de una ejecutiva de una empresa petrolera, quien afirmó: *“Yo creo que sin mi trabajo no me sentiría completa, pero sin mi marido y mis hijos no sería feliz; por eso creo que hay que ir equilibrando la balanza todo el tiempo”*.

¿Existe el liderazgo femenino?

La posibilidad de entrevistar ejecutivas argentinas de distintas profesiones que trabajan en empresas de diversos sectores, permitió conocer mejor sus desarrollos de carrera y estilos de liderazgo, así como también apreciar sus percepciones sobre la posibilidad de lograr progresos laborales.

En general, las ejecutivas que se desempeñan en sectores más tradicionales y favorables para las mujeres como son las empresas de servicios y comerciales, responden a lo que se conoce como liderazgo femenino: son constructoras de equipos de trabajo, comparten información, anteponen la persona a la institución.

En cambio, las que trabajan en sectores más duros o no tradicionales para las mujeres, como las industrias petroleras, aeronáuticas o automotrices, muestran un estilo de conducción más concordante con las pautas masculinas: son directas y frontales, cuando definen algo no suelen

MUJERES EJECUTIVAS EN ARGENTINA*

Nuevas voces de liderazgo

volverse atrás; enfrentan nuevos desafíos, y tratan de evolucionar permanentemente.

Aunque todavía son pocos los casos estudiados en la región, la mayoría de los trabajos realizados en América Latina ² concuerdan con los pioneros trabajos llevados a cabo en Estados Unidos y Europa respecto a las características diferenciales que varones y mujeres aportan en el momento de dirigir.

Pero el sexo no es la única variable que incide en la conformación de diferentes estilos de liderazgo. Las personas difieren de acuerdo a una cantidad de circunstancias - entre las cuales se encuentra el sexo -, e incluso algunas autoras³ afirman que el denominado “liderazgo femenino” puede ser ejercido, defendido e impulsado tanto por mujeres como por hombres, jóvenes o viejos.

Las personas cambian a lo largo del tiempo y de los contextos donde tienen la oportunidad de ejercer los liderazgos. Personas con similares características y en ambientes laborales semejantes tienden a poseer comportamientos parecidos, más allá del sexo al que pertenezcan. Incluso algunas investigadoras que han estudiado a mujeres ejecutivas, incorporan la alternativa de que existan dos tipos bien diferenciados entre ellas: por un lado, las que dan “prioridad a sus carreras” y por otro, las mujeres “orientadas a carrera y familia”.

De todas formas, existen ciertas características comunes en las ejecutivas argentinas: ***todas ellas poseen pasión por su trabajo, son exigidas, exigentes, muy organizadas y muestran deseos de superación constantes. Uno de sus principales incentivos está dado por el logro de resultados y se preocupan***

especialmente por fomentar el trabajo en equipo.

A partir del estudio realizado, podemos afirmar que no llegaron a ocupar los puestos donde se encuentran por casualidad; altamente profesionalizadas, la mayoría cuenta con posgrados y realizan actualizaciones constantes.

Si bien ya no sorprende encontrar mujeres en cargos de alta responsabilidad, y a nadie le parece raro que se trate de profesionales de primer nivel, en la práctica los datos muestran realidades diferentes. En Argentina, solo un escaso porcentaje de mujeres ocupa los más altos niveles de dirección en las empresas y en general se concentran en las gerencias de marketing, recursos humanos o relaciones públicas.

Cómo seguimos?

Es mucho lo que nos falta, pero es más lo que hemos avanzado. No existen recetas mágicas ni únicas para la realización de una carrera laboral exitosa dentro del mundo empresarial. Las ejecutivas argentinas con estilos diferentes de liderazgo, identificaron ciertas condiciones particulares en sus formas de conducir:

⇒ *Adaptación y flexibilidad.*

⇒ *Como mujeres vemos más rápido las cosas que suceden, pero somos más lentas en ejecutar.*

⇒ *Preguntamos y nos involucramos más con las personas.*

⇒ *Tenemos mayor paciencia y capacidad de escucha.*

MUJERES EJECUTIVAS EN ARGENTINA*

Nuevas voces de liderazgo

Como mujeres necesitamos reconocer que muchas habilidades críticas que conforman un estilo de liderazgo son percibidas por pares y superiores con ópticas diferentes según los estereotipos de género, y son evaluadas diferente cuando los que ejercen la conducción son varones o mujeres. Este es un primer paso para entender cómo las normas y pautas culturales de las organizaciones todavía condicionan la llegada de más mujeres a los máximos niveles ejecutivos.

No interesa tanto definir si nuestro estilo de liderazgo es femenino o masculino: identifiquemos nuestras condiciones, habilidades y oportunidades, definamos nuestros objetivos, analicemos cómo desarrollan otro/as sus habilidades y nuestro estilo de liderazgo será único.

Notas

1. Kolb, D.(2001);”*Women as leaders: The paradox of success*”, Center for Gender in Organizations.
www.simmons.edu.com
2. Heller, L. (1997), “*Por qué llegan las que llegan*”, Feminaria Editora.

Marquez, P.(2000): “*Heratenea. El nuevo género de la gerencia*”, IESA, Venezuela.
3. Schwartz, F., *Management Women and the New Facts of Life*, Harvard Business Review 67, N° 1, 1989.

Resumen de la investigación realizada para el Proyecto “Women Business Leaders in Latin America”, auspiciado por el Center for Gender in Organizations, Simmon School of Management. Boston, 7 de Noviembre de 2002.

Preparado por Lidia Heller, consultora e investigadora en temas de gerencia femenina.

lheller@sinectis.com.ar