

# **Mujeres en posiciones de alta responsabilidad en las empresas de América Latina. La igualdad de género según sus protagonistas**

**Mònica Gelambí Torrell<sup>1</sup>**

## **Resumen**

El presente artículo reflexiona sobre la igualdad de género en las empresas de América Latina, a partir de entrevistas con mujeres que ocupan puestos de alta gerencia o de dirección. El objetivo es conocer qué posiciones ocupan y entender por qué los porcentajes de mujeres en posiciones de mayor responsabilidad son aún tan bajos. Se reflexiona sobre el peso que tienen los roles de género dentro de las empresas y cómo afectan a las mujeres y se analizan distintos instrumentos que podrían ayudar a cambiar estas cifras: ley estatal de cuotas; las políticas de responsabilidad social de las empresas; las redes de mujeres y el mentoring.

Palabras clave: igualdad de género, liderazgo femenino, empresa, América Latina, techo de cristal.

## **Women in top Management Levels in Companies in Latin America. Gender Equality according to the Leading Players**

### **Abstract**

This article reflects on gender equality in companies in Latin America through the opinions of women in managerial positions. The purpose is to find out which position they hold and understand why percentages of women in higher responsibility levels are still so low. It reflects on the weight that gender roles show within companies and how they influence women themselves. Various instruments that could help change these figures are analysed: State quota law; policies of Corporate Social Responsibility; women networks and mentoring.

Keywords: gender equality, female management, business, Latin America, glass ceiling

---

Fecha de recepción: 10/02/2014 - Fecha de Aceptación: 09/04/2015

<sup>1</sup> Doctora por la Universidad Rovira y Virgili de Tarragona con mención de doctorado Europeu, titular de Atena Gender Consulting. Email [gelambi@atenagenderconsulting.eu](mailto:gelambi@atenagenderconsulting.eu)

## Introducción

Este artículo analiza la situación en que se encuentra la igualdad de género en las empresas de América Latina a partir de la opinión de sus protagonistas. Concretamente el estudio se centra en el segundo principio de los “7 Principios para el empoderamiento de la mujer: la igualdad es buen negocio” aprobados por UNIFEM y el Pacto Mundial de la ONU (2010). Este segundo principio incluye, entre otros aspectos, la igualdad de oportunidades, integración y no discriminación, y para lograrlo nos habla de asegurarse de que las políticas y las prácticas de trabajo estén exentas de cualquier discriminación de género; de nombrar proactivamente a mujeres a puestos directivos y ejecutivos, así como en el seno del consejo de administración; y de garantizar una participación suficiente de mujeres (30% o más) en los procesos de toma de decisión y de dirección.

El estudio que se presenta a continuación se basa en las entrevistas realizadas a veintitrés mujeres con trayectorias profesionales exitosas y en posiciones directivas<sup>2</sup>. El muestreo se realizó en los siguientes países: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México y Perú.

En primer lugar se examinan las posiciones de responsabilidad que ocupan las mujeres en las empresas de América Latina.

En segundo lugar se describe la cultura de género en las empresas latinoamericanas en base a Bombelli (2009) quien plantea que la cultura organizativa es un elemento clave para cualquier persona que trabaje en una organización, con independencia que sea hombre o mujer, y añade que para una mujer es esencial entender la cultura vigente del masculino y del femenino para planificar su vida laboral. Conocer la cultura de género de la empresa implica descubrir el peso de los roles tradicionales de género<sup>3</sup> en el propio contexto empresarial, lo que se

---

<sup>2</sup> Queremos agradecer la colaboración a las 23 mujeres que han participado en este estudio, sin ellas esta reflexión no habría sido posible: M. Caridad Benítez (Ecuador); G. de Oto (Argentina); I. Manzano (Ecuador); N. Loredo de Izcue (Perú); P. Villacorta (Perú); M. B Merino (Perú); R. Sarmiento (Colombia); C. Rivera (Colombia); K. Carretero (México); E. Albaladejos (México); C. Trujillo (México); C. Rubín (México); S. Grandjean (Argentina); Z. Moya (Costa Rica); M. Aminta Quirze (Costa Rica); G. E. Polanco (Guatemala); G. Maldonado (Chile); I. B. Acosta (México); M. Christel Felmer (Chile); R. Pedroza (México); I. Meyenberg (México); E. L. Rodríguez (Colombia); P. Larrain (Chile).

<sup>3</sup> “El género es una definición de las mujeres y los hombres construida socialmente. Es el diseño social de un sexo biológico, determinado por la concepción de tareas, funciones y roles atribuidos a las mujeres y a los hombres en la sociedad y en la vida pública y privada.

traduce en una cultura organizacional más o menos favorable a las mujeres (Bombelli, 2009: 29).

Según Zabludovsky (2015: 72) “la falta de oportunidades para las mujeres (en las empresas) tiene que ver con la propia cultura organizacional que tiende a reproducir de forma exponencial las características de lo “femenino” y lo “masculino”. Para descifrar la cultura de género empresarial se ha preguntado a las mujeres entrevistadas si los hombres y las mujeres reciben el mismo trato en su empresa, si tienen las mismas oportunidades, si son evaluados con los mismos criterios y se les exige lo mismo en las mismas posiciones de responsabilidad.

Cuadro I. Características de las mujeres entrevistadas.

País	Cargo que ocupa	Tipo de empresa	Sector
Argentina	Socia	Pequeña empresa nacional	Servicio jurídico
Argentina	Directora General	Organización internacional	Red Mujeres Empres.
Chile	Directora Ejecutiva	Multinacional extranjera	Farmacéutico
Chile	Gerente Comercial	Gran corporación capital nacional	Alimentos
Chile	Gerente General	Empresa nacional	Textil
Colombia	Gerente Administr. Financiera	Gran corporación capital nacional	Comercializ. B. y Servicios
Colombia	Directora sostenibilidad	Multinacional capital nacional	Alimentos
Colombia	Directora gestión proyectos	Gran corporación capital nacional	Minería
Costa Rica	Directora ejecutiva	Gran corporación capital nacional	Financiación y formación
Costa Rica	Dirección gral. Banca Mujer	Gran corporación capital nacional	Financiero
Ecuador	Directora ejecutiva	Multinacional capital extranjero	Cemento
Ecuador	Representante legal	Empresa Nacional	Servicio jurídico
Guatemala	Gerente General	Gran corporación capital nacional	Alimentos
México	Directora General	Gran corporación capital nacional	Servicios financieros

Se trata de una definición específica cultural de la femineidad y de la masculinidad y varía por tanto en el tiempo y en el espacio. La construcción y la reproducción del género tiene lugar tanto a nivel individual como a nivel social” Conclusiones de la Conferencia sobre “Igualdad y democracia: Utopía o desafío”, Consejo de Europa 1995. Grupo de Especialista en Mainstreaming (EG-S-MS) 1999: 12.

México	Directora comunic. mark. y RSC	Multinacional capital extranjero	Consultoría y tecnol.
México	Directora marketing	Gran corp. capital nacional	Servicios financieros
México	Dir. cadena de suministros	Gran corp. capital nacional	Alimentos
México	Dir. Respons. y Reputación	Multinacional extranjera	Financiero
México	Académica	Universidad Nacional	Educación
México	Dir. Comunic. y Asuntos Corp.	Multinacional extranjera	Energía
Perú	Asesora Presidencia	Gremio de empresas	Hidrocarburos
Perú	Presidenta	Gremio de empresas	Hidrocarburos
Perú	Gerente de Administración	Multinacional capital nacional	Energético latinoam.

En tercer lugar se reflexiona sobre la presencia o ausencia del techo de cristal en América Latina. La expresión “techo de cristal” se empezó a utilizar en la década de los 70 en los Estados Unidos para designar los obstáculos artificiales e invisibles que impiden el acceso de las mujeres a posiciones de decisión. A esta metáfora se han sumado otras para justificar el mismo fenómeno, se habla de “suelos pegajosos” para referirse a las fuerzas que mantienen a tantas mujeres atrapadas en la base de la pirámide económica; se utiliza “muros de cemento” cuando se considera que el techo de cristal es tan blindado que resulta casi imposible romperlo; las “fronteras de cristal” añaden al techo de cristal los problemas que la des-localización de las empresas crea en las mujeres. Y cuando se habla de “laberinto de cristal” en la carrera directiva de las mujeres se quieren resaltar los accesos y desarrollos desiguales entre hombres y mujeres en el desempeño de roles de liderazgo (ej. salarios comparativos y tiempo de promoción, estudios de emergencia de líderes, etc.) (Heller, 2011). En el estudio se ha preguntado a las mujeres por las causas de la poca presencia femenina en esos niveles y con esta información se ha analizado hasta qué punto las metáforas son aún aplicables o no.

Finalmente, se ha querido conocer qué opinan nuestras protagonistas sobre cuatro instrumentos y su eficacia para incrementar la presencia de mujeres en cargos de alta dirección: la aprobación de una ley de cuotas que obligue a las empresas; el diseño una política de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) que incluya la igualdad de género como objetivo estratégico; la creación de redes de mujeres o el uso del “mentoring”.

Se ha considerado importante interrogar sobre la oportunidad de aprobar una ley de cuotas en ámbito empresarial por dos motivos, por un lado, porque en América Latina muchos países han aprobado una ley

de cuotas en el ámbito político<sup>4</sup>, lo que se puede interpretar como una validación de esta política de acción positiva como estrategia para empoderar a las mujeres en el ámbito público. Y por otro lado, porque en Europa existe en la actualidad un importante debate sobre la pertinencia y necesidad de esta obligación legal, a raíz de una propuesta aún no vinculante de la Unión Europea y que ha provocado que, en el año 2011, distintos países como Francia, Italia, Bélgica y Holanda hayan aprobado una ley de cuotas en ámbito empresarial.

Por otra parte, se ha incorporado la RSE como posible estrategia para fomentar la igualdad de género en las empresas por la relevancia que están asumiendo estas políticas en América Latina<sup>5</sup>. Y esta estrategia puede ser un buen instrumento para incorporar la igualdad de género en la relación con los distintos *stakeholders* de la empresa, entre los que podemos incluir sus trabajadores y trabajadoras como nos señala la norma de orientación ISO 26000<sup>6</sup>, sobre responsabilidad social, publicada en el 2010. La ISO 26000 especifica que “se ha demostrado la existencia de un vínculo positivo entre la igualdad de género y el desarrollo económico y social, razón por la cual la igualdad de género es uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y tiene que considerarse un componente importante de la responsabilidad social, lo que implica la promoción y la defensa de la igualdad de género en las actividades de una organización”.

En último lugar, se ha preguntado por la utilidad de las redes de mujeres y del uso del *mentoring* por ser dos instrumentos que cada vez se están utilizando más para el empoderamiento de las mujeres, como

---

<sup>4</sup>15 países de la región han aprobado una ley de cuotas en el ámbito político: Argentina (1994), Bolivia (1999), Brasil (1997), Colombia (2011), Costa Rica (2009), Ecuador (2000 reformada el 2009), El Salvador (2013), Honduras (2012), México (última reforma 2014), Panamá (2007), Paraguay (1996), R. Dominicana (2000), Uruguay (2009) y Venezuela (2009).

<sup>5</sup> La responsabilidad social empresarial (RSE) progresa en América Latina. Así se desprende del estudio “La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina” elaborado, bajo los auspicios de Iberdrola, por Manuel Escudero, director del Centro de Negocios Sostenibles de Deusto Business School, y Jessica García, investigadora de la escuela de negocios (2014). El informe se ha centrado concretamente en cuatro países: Argentina, Brasil, Chile y México. La misma conclusión se desprende de la Guía publicada por Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara (Ed.) (2011) con el título “La responsabilidad social de la empresa en América Latina”.

<sup>6</sup> La ISO (International Organization for Standardization) es una institución no gubernamental que desarrolla estándares voluntarios que proporcionan valor añadido a las organizaciones que buscan mejorar aspectos clave de su desempeño, como la calidad, la ecología, la seguridad, la economía, la fiabilidad, la compatibilidad, la eficiencia y la efectividad, entre otros.

comenta Berbel (2013) en su libro *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal* en el que además plantea otras estrategias necesarias para desarrollar el propio empoderamiento de las mujeres, como la formación, el tipo de comunicación o el imperativo de la internacionalización, que no veremos en este artículo.

El artículo concluye con algunas reflexiones sobre la situación de la igualdad de género en las empresas en América Latina. Al respecto debemos precisar que se trata de reflexiones en base al estudio realizado -basado en 23 entrevistas de mujeres que pertenecen a ocho países-, sin pretender presentar conclusiones generales o aplicables a toda la región.

### Metodología

El estudio ha tenido en cuenta las publicaciones existentes sobre el tema<sup>7</sup> y su principal fuente de información fueron las entrevistas realizadas por Skype o telefónicamente en los meses de julio, agosto y septiembre de 2014.

La selección de las mujeres consultadas se ha realizado siguiendo un método aleatorio con un único criterio de selección: que se trate de mujeres que ocupen o hayan ocupado cargos de alta dirección en empresas de América Latina. No se ha tenido en cuenta el tamaño de la empresa, ni su sector, ni la posición concreta de la mujer. Se han realizado entrevistas a mujeres de ocho países de la región.

Las entrevistas han sido semi-estructuradas, con un guion que contenía los cuatro puntos señalados: características de la ocupación femenina en puestos de responsabilidad, cultura de género, techo de cristal, e instrumentos para incrementar la presencia femenina en cargos de responsabilidad en las empresas.

#### I. La igualdad de género en América Latina

La igualdad de género es el empoderamiento y la participación de ambos sexos en todas las esferas de la vida pública y privada (Grupo de especialistas en mainstreaming, EG-S-MS, 1999: 15-16).

Si bien el estudio tiene como objetivo el obtener una visión general de la región, cabe señalar que existen diferencias relevantes en relación a la igualdad de género entre los países analizados. El *Informe sobre la*

---

<sup>7</sup> Ver G. Zabudovsky (2007 y 2015); S. Maxfield (2008); M.C. Cárdenas de Santamaría (2007); M.C. Cárdenas de Santamaría y V. Durana (2009); L. Godoy y A. Mladinic (2009); Heller (1994 y 2011).

*Brecha de Género* de 2013<sup>8</sup> pone en evidencia estas diferencias mediante su ranking, que se construye teniendo en cuenta el resultado obtenido en cuatro áreas críticas de la desigualdad de género: participación y oportunidades económicas (remuneración, participación y puestos de trabajo de alto nivel de especialización), educación (acceso a niveles de educación básicos y superiores), salud y supervivencia (esperanza de vida y proporción entre sexos) y empoderamiento político (representación en las estructuras de adopción de decisiones).

La posición de los países analizados en el Informe sobre la brecha de género se indica en el cuadro 1 donde se presenta la variación del ranking en los años 2013 y 2010.

Cuadro 1. Posición de los países analizados según el Informe sobre la Brecha de Género

Países	Ranking	
	2013	2010
Ecuador	25	40
Costa Rica	31	28
Argentina	34	29
Colombia	35	55
México	68	91
Perú	80	60
Chile	91	48
Guatemala	114	123

Fuente: elaboración propia. Datos Informe 2013

Si se analiza solamente el subíndice de participación y oportunidades económicas los resultados cambian, mejorando en el ranking Colombia y Guatemala y empeorando todos los otros (cuadro 2).

<sup>8</sup> El *Global Gender Gap Report* (Informe sobre la Brecha de Género) se presentó por primera vez el año 2006 en el Foro Económico Mundial. Su objetivo es medir la magnitud y el alcance de las disparidades basadas en el género en el mundo. El informe mediante el Índice Global de Brecha de género (*Global Gender Gap Index*) realiza un ranking de los países analizados, que en el año 2013 fueron 133.

## Cuadro 2. Ranking por sub-índice: participación y oportunidades económicas

Países	Ranking
Colombia	39
Perú	88
Ecuador	90
Costa Rica	98
Argentina	101
México	111
Chile	112
Guatemala	113

Fuente: elaboración propia. Datos Informe 2013

El Informe nos proporciona otros indicadores relevantes para nuestro estudio:

- A. Capacidad de las mujeres para acceder a puestos de liderazgo de la empresa (datos de la encuesta, las respuestas en una escala de 1 a 7 (1 = peor puntuación, 7 = mejor puntuación).
- B. Empresas con mujeres *top manager* (% de empresas).
- C. Porcentaje de mujeres en los consejos de las sociedades cotizadas (%).
- D. Las empresas con participación femenina en la propiedad (% de empresas).
- E. Matrícula en la educación terciaria (ratio de mujeres respecto a hombres).

## Cuadro 3. Situación de la mujer en los países estudiados

Ind.	Ecuador	C. Rica	Argentina	Colombia	México	Perú	Chile	Guatemala
A	5	5	4	4	4	4	4	4
B	17	15	9	12	15	14	5	16
C	-	-	8	-	7	6	5	-
D	24	44	38	35	26	29	30	44
E	1,15	1,29	1,51	1,1	0,97	1,09	1,1	1

Fuente: elaboración propia. Datos Informe 2013

Según el Informe la mejora observada en América Latina en su brecha de género es importante. En 2013 la región se cierra en un 70%, lo que implica la mayor mejora mundial anual. Aunque esta mejoría se debe al progreso logrado hacia una mayor paridad en materia de igualdad económica y participación política, la presencia de mujeres en cargos directivos es aún pequeña, sin llegar en ningún país a la paridad, o sea, a un mínimo del 30%.

## 2. Las mujeres en cargos de dirección en América Latina

Como se ha observado en los datos del Informe sobre la Brecha de Género (2013) el porcentaje de empresas con mujeres en alta dirección en América Latina es aún bajo. Las mujeres entrevistadas confirmaron esta poca presencia femenina en los cargos gerenciales:

La presencia de la mujer en el Ecuador tanto en los cargos gerenciales como en los cargos técnicos es pequeña. No tiene que ver tanto con el nivel jerárquico sino con una industria ecuatoriana donde el trabajador ha sido siempre más el hombre que la mujer. La mujer se ha dedicado más a las tareas de la casa o a la formación de la familia. Eso en los últimos años ha mejorado, pero te puedo asegurar que las empresas tienen un número minoritario de mujeres en los altos mandos. (Ecuador)

Las posiciones directivas ocupadas por mujeres en empresas peruanas es muy baja. Considero que los consumidores no han ejercido su escrutinio ejerciendo presión sobre las empresas. (Perú)

Al mismo tiempo comentan que en los últimos años se están produciendo cambios importantes, que se traducen en una mayor presencia femenina en los niveles directivos, pero no en aquellos estratégicos, que aún son mayoritariamente masculinos. Esta observación es confirmada por Zabludovsky (2007) en su estudio del poder económico y político en México. Mientras que el porcentaje de mujeres con responsabilidades directivas en el sector privado es de 29%, este desciende al 13% cuando observamos las direcciones generales y hasta el 5% en los niveles de presidencia o dirección general de la compañía (2015: 70-71).

En dirección aún solo soy yo. En mandos intermedios gerentes ya son más, deben haber como cinco o seis, no llegan aún a ser el 50%: en RRHH, marketing, gestión de ventas son mujeres, que no lo eran. (México)

En el nivel de dirección (nivel 2 de los 4 niveles existentes en dirección, siendo el 4 el más alto, la presidencia del negocio) apreciamos un gran equilibrio entre hombres y mujeres, su presencia es muy paritaria. Mientras que este equilibrio desaparece cuando salimos al nivel 3 de gerencia, donde podemos encontrar una presencia mínima de mujeres, que representan solamente un 15-20% de sus miembros. (Colombia)

Ha incrementado el número de mujeres en otras posiciones de dirección, no necesariamente en el nivel de gerencia, que es la primera línea. Después del gerente general yo sigo siendo la única mujer con cargo de gerencia, en los otros niveles jefatoriales sí que hay más mujeres. En la empresa hay seis gerencias más la mía incluyendo al gerente general. (Perú)

En las entrevistas se habla de una cierta segregación horizontal<sup>9</sup> en los puestos directivos ocupados por las mujeres, lo que implica que las mujeres asumen mayores responsabilidades en unos ámbitos concretos. Los principales espacios ocupados por mujeres están en los departamentos de Recursos Humanos, Comunicación, Responsabilidad Social y Medio Ambiente:

En Colombia hay sectores en los que existe una buena presencia femenina, por ejemplo, en el sector financiero hay muchas mujeres directivas. No pasa lo mismo en el sector extractivo, que sigue siendo muy masculino. En el sector gobierno el 90% son hombres y el 10% son mujeres. (Colombia)

En el caso de México en el Comité de Dirección hay 16 directores y somos tres mujeres, la de recursos humanos, la de competencia y yo, que me ocupo de comunicación, marketing y Responsabilidad Social. Por encima del Comité de Dirección hay solamente el director general. (México)

Es posible ver como las entrevistadas refuerzan algunas de las reflexiones realizadas por Zabludovsky (2007: 23 y 2015: 73) sobre mujeres en cargos de dirección del sector privado en México. Se trata de la existencia de segregación vertical y horizontal en los niveles directivos: “como sucede en otros países a medida que se asciende en la pirámide organizacional, el número de mujeres disminuye significativamente”; “Las direcciones operativas continúan siendo territorio masculino y las ejecutivas se concentran en las direcciones de recursos humanos, relaciones públicas y mercadotecnia”.

Esta segregación horizontal en los niveles de más responsabilidad se justifica por parte de las mismas entrevistadas por la segregación de género aún existente en el ámbito educativo y que implica una menor presencia de mujeres en carreras técnicas<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Esta percepción es posible corroborarla con datos específicos, por ejemplo, el estudio realizado por Deloit sobre Ejecutivas Ecuatorianas 2014 lo confirma. Las áreas donde se destacan las ejecutivas son principalmente el área de finanzas (26%), Recursos Humanos (25,6%) y marketing (16,7%). En el caso de México, Zabludovsky (2007: 20) resalta las siguientes áreas como aquellas donde existe una mayor presencia de mujeres en cargos de dirección (datos del 2005): relaciones públicas (41,1%), mercadotecnia (27%) y RRHH (24,8%).

<sup>10</sup> Zabludovsky (2015: 65) pone de relieve que a pesar de existir cambios en el ámbito educativo que comportan una mayor presencia femenina en la universidad y un incremento de mujeres en estudios tradicionalmente masculinos como Administración de

Hay mujeres en áreas corporativas como recursos humanos, comunicación. Porque en empresas que son más de tecnología por el hecho que son más hombres que en la Universidad estudian estos temas, nos encontramos con más hombres. Partimos de ese preámbulo. (México)

Ya hemos incorporado dentro de los perfiles más técnicos público femenino, antes no se daba esta disponibilidad. Ya se ha dado la incorporación de mujeres en los puestos más técnicos. Dentro de alguna gerencia hay una mayoría de público femenino. Por ejemplo yo gestiono la gerencia de talento humano y por oferta de mercado hay mayor disponibilidad de público femenino en muchos de los procesos que yo manejo. Y así es cierto que a veces en determinados momentos confluye algún tema de limitaciones de disponibilidad y algunas veces tiene que ver con el rol maternal. (Perú)

### 3. La cultura de género existente en las empresas de América Latina.

En el momento de evaluar el peso que tienen los estereotipos de género en la empresa<sup>11</sup> se observan posiciones muy dispares. Dos tercios de las mujeres entrevistadas afirman que el género no influye en el nivel de exigencia de la empresa o en la valoración que se realiza de su trabajo. Estas mujeres consideran absurdo pensar que la empresa las trata de forma distinta por ser mujeres o por ser madres. El otro tercio, en cambio, considera que los estereotipos de género y, sobre todo aquellos relacionados con las responsabilidades de cuidado, sí que influyen en su empresa. Las mujeres tienen que trabajar más para demostrar que son tan buenas o mejores que sus compañeros hombres, y que sus responsabilidades de cuidado no influyen en su trabajo y en su compromiso con la empresa.

Quien defiende la inexistencia de prejuicios en la evaluación del trabajo femenino lo manifiesta de la siguiente manera:

Yo diría que no hay un estereotipo de género que actualmente limite o catalogue o restrinja a cualquier tipo de puesto al público femenino dentro de la organización porque también tiene que ver con la disponibilidad en el mercado laboral de público femenino para realizar ciertas labores. (Perú)

---

Empresa y Derecho; aún persisten ciertas ausencias como demuestra su poca presencia en áreas de tecnología en México.

<sup>11</sup> Los roles estereotipados de género se conceptúan como creencias generalizadas acerca de las características de los hombres y de las mujeres, y de este concepto derivan dos tipos de expectativas: las de rol de género y las creencias normativas. Las expectativas de rol de género son creencias compartidas sobre los atributos, funciones y conductas propias de hombres y mujeres, respectivamente, mientras que las expectativas normativas son creencias acerca de los atributos, papeles y conductas a los que unos y otras deben atenerse de forma tipificada (Barberá, Ramos y Candela, 2011: 174).

No hay ningún tipo de consideración por el género, si son madres o cabezas de familia no importa. Eres un directivo más. No importa si el hombre o la mujer directiva tienen familia. (Colombia)

Sin tener en cuenta si somos hombres o mujeres los papeles de cada uno están muy bien definidos, también las responsabilidades y trabajamos en equipo. No creo que en este caso haya un sesgo. No hay ninguna dificultad relacionada con ser hombres o mujer. (México)

Los estereotipos de género no tienen ningún peso en la organización. No vivimos estos temas. (Costa Rica)

No me gusta el rol de la mujer víctima o este discurso que los hombres son los responsables de lo que nos pasa, nosotras mismas somos responsables de lo que nos pasa. Las oportunidades están para las que las quieran tomar. (Chile)

Un estudio de 2009 sobre estereotipos y roles de género en la evaluación de hombres y mujeres en cargos directivos confirma esta tendencia<sup>12</sup>: “el hecho que evaluadores hombres y mujeres consideren que ambos gerentes muestran similares niveles de capacidad para desempeñar un cargo tradicionalmente ocupado por hombres, sería una manifestación de este cambio en la forma como están siendo percibidas las mujeres y más especialmente, aquellas insertas en el mercado laboral que se desempeñan exitosamente en cargos directivos” (Godoy y Mladinic, 2009: 60). Mientras que las directivas que consideran que los estereotipos de género persisten lo explican de la siguiente forma:

Todavía sí que te encuentras directivos que pueden tener prejuicios y que piensan que la mujer tendría que estar en casa o que no tiene la misma capacidad de un hombre. (México)

Empresa arraigada a un sector y a una zona donde se habían creado los campamentos para el hombre que trabajaba y la mujer se quedaba en la casa. Y el entorno laboral era hecho para el hombre. En una cultura de ese tipo a nivel directivo si contamos hombres y mujeres desde presidentes, vice-presidentes y gerentes creo que la proporción era 3 % mujeres y 97% hombres. Y todavía existían carteles que decían: -hoy es el día de la familia y las esposas de los empleados vienen a compartir.... (Colombia)

Los estereotipos de género sí que marcan lo que se espera de los hombres y de las mujeres. Un ejemplo muy reciente: aún se espera que sean las mujeres las que pongan café a los hombres del departamento y eso una no lo entiende. (México)

Los estereotipos de género por desgracia funcionan. El tema es que tienes que esforzarte el doble para demostrar que eres capaz. (Argentina)

---

<sup>12</sup> En el estudio de Godoy centrado en América Latina, participaron 242 ejecutivos, quienes debían leer la descripción de un gerente hombre o mujer y evaluarle en varios dominios laborales y personales.

En el Perú hay bastante machismo y no se confía en las mujeres hasta cuando una demuestra que se puede confiar, pero es difícil llegar a puestos altos cuando los jefes son hombres. (Perú)

Es importante remarcar que las personas entrevistadas ocupan puestos gerenciales y que, en estas posiciones, el peso de los roles de género siempre será menor que entre las mujeres menos instruidas, como ha comentado Gloria Elena Polanco, propietaria de Frutesa en Guatemala: “*La mujer instruida va a tener mucho menos discriminación que la mujer no instruida*”. El análisis sería bien distinto si se tuvieran en cuenta otros niveles jerárquicos dentro de las empresas, como también señalaron varias de las mujeres entrevistadas<sup>13</sup>. No tenemos que olvidar que todas las mujeres entrevistadas tienen como mínimo estudios universitarios, y su gran mayoría estudios de posgrado o maestría.

Muchas de las mujeres entrevistadas quisieron resaltar que las empresas empiezan a valorar calidades específicas de las mujeres en cargos de dirección.

Hay diferencias en la forma de trabajar de hombres y mujeres. Las mujeres somos más organizadas y nos rinde más el tiempo. Las mujeres tenemos la habilidad de atender varios frentes a la vez, habilidad que no la tienen los hombres. Y sí que hay consciencia de ello, como son más productivas se les puede exigir más. (Colombia)

Curiosamente ha habido un cambio drástico y las empresas buscan contratar mujeres. Las mujeres son una excelente empleada, una excelente colaboradora, una excelente profesional. Resulta que muchas veces es más profesional, más eficiente, maneja mejor el tiempo, en temas de organización que el hombre. (Ecuador)

Esta valoración del talento femenino altamente capacitado ha comportado que algunas empresas se hayan ya comprometido con la diversidad de género, y la consideren un valor que se tiene que fomentar dentro de la organización.

En esta última empresa me han contratado por mi perfil. Creo que la empresa ya buscaba una mujer con mis habilidades. Tengo claro desde el inicio del proceso el interés de la gerencia general en poder tener un perfil femenino para desarrollar el rol que le correspondía a esa gerencia como un elemento que pudiera también tener un punto de vista distinto en una organización que es muy técnica, y que es más masculina en sus procesos. Buscaban introducir la diversidad de género en su dirección. (...) Yo considero que sí que se considera en la empresa que la presencia femenina

---

<sup>13</sup> Como señala Milosavljevic en las “Estadísticas para la equidad de género. Magnitudes y tendencias en América Latina” publicadas por CEPAL el año 2007, en la mayoría de los países de América Latina la participación laboral femenina muestra una clara relación con su nivel educativo (pp. 125).

es un valor dentro de la diversidad y también la forma de trabajo y algunos atributos que también se suelen conceder al público femenino en el desarrollo de algunas laborales, de organización, de responsabilidades, de compromiso. (Perú)

Creo que la diversidad de género en nuestra empresa sí que se busca. En otras empresas donde he trabajado no, todas las gerencias eran ocupadas por hombres y había pocas opciones para las mujeres. Aquí sí que existe esta apertura porque se ha visto que funcionan mejor los equipos mixtos. Además las mujeres son más responsables y comprometidas. En los años que yo llevo aquí se ha logrado una mayor equidad de género. (México)

Creo que sí que las empresas buscan armar equipos mixtos. He conversado con varios hombres que me han planteado que prefieren trabajar con mujeres en su planta gerencial porque son más juiciosas, además más empáticas y por lo tanto son un buen aporte. (Chile)

A pesar de encontrar prácticas positivas no se puede hablar de una tendencia generalizada a favor de la diversidad de género en todas las compañías y en todos los países de América Latina. Algunas de las mujeres entrevistadas afirman que en su empresa aún no se valora el aporte que pueden tener los equipos directivos mixtos.

Es una casualidad, no se buscan. (Colombia)

Creo que es una cosa aún ajena a las empresas argentinas. Lo hacen porque tienen que tener una cuota o un cupo, pero no creen aún que sea una cosa positiva para la empresa. (Argentina)

No, no se busca. No creo que se piense que las mujeres sean un valor en un equipo directivo. (México)

No se ve esta diversidad como un valor o como una riqueza por la existencia de otra visión. Se incomodan cuando ven la presencia femenina por no ser habitual. (Argentina)

Las empresas transnacionales han sido consideradas más abiertas que las de capital exclusivamente nacional a la presencia de mujeres en sus equipos directivos y, sobre todo, a realizar medidas para equilibrar vida familiar y laboral para lograr una mayor equidad de género en la empresa<sup>14</sup>.

Creo que en las empresas transnacionales son más abiertas a que haya mujeres en sus puestos directivos. (Perú)

Creo que las empresas transnacionales y también las nacionales grandes ya tienen otra visión, ya tienen otra cultura, ya hablan de Responsabilidad Social Corporativa y tienen otros criterios más modernos de desarrollo y hay más oportunidad. (Costa Rica)

---

<sup>14</sup> Zabłudovsky (2014: 74-75) confirma esta tendencia en México, lo que se traduce en una mayor presencia de mujeres en las corporaciones extranjeras, sobre todo por sus políticas de diversidad.

Sí que existen diferencias entre las empresas chilenas y transnacionales. (Chile)

En este tema sí que se podría decir que hay una diferencia de trato entre las empresas nacionales y transnacionales. Aunque hay empresas mexicanas que también se han contagiado positivamente de este esquema, que saben que deben dar esta oportunidad y que tiene que haber equidad de género y diversidad. (México)

Algunas de las mujeres entrevistadas han dado mucha importancia a la visión de la presidencia como elemento que favorece o dificulta el cambio. Si la persona que está delante cree que la diversidad y equidad de género es un valor para la empresa, la empresa tendrá una cultura organizativa con conciencia de género, y eso justificará la realización de políticas específicas; mientras todo ello no se incorporará en las empresas donde el liderazgo no tenga esta sensibilidad.

La igualdad deriva del jefe porque es así como él lo vive y eso impacta en la gente que lo reporta. Influye en la misma cultura de la empresa. La empresa nació como empresa familiar y por eso la manera de ser del jefe general impregna la cultura de la empresa. Aunque ahora cotice en bolsa tiene esta base. En la empresa no existe ningún tipo de discriminación ni de desigualdad. (...) En la empresa existe política de conciliación porque es una empresa que confía en su gente. Todo viene del director general que quiere que la gente sea feliz y venga a trabajar feliz. No hay problema si una mamá tiene que ir a un recital de la escuela, o tres días en el hospital, sin necesidad de ningún permiso. Esta disponibilidad la usan tanto hombres como mujeres. (México)

Más allá de lo formal existe una cultura de trabajo que contribuye a facilitar estas facilidades a las personas (...) esta cultura de género favorable a la conciliación tiene mucho que ver con el estilo de liderazgo que se ha marcado en la organización. Eso realmente ha venido desde el inicio de la empresa con ese liderazgo, con esa mirada, con ese orientamiento. (Perú)

Cambia el gerente y cambia la política de empresa. Al cambiar el liderazgo sí que se ve este cambio (...) la mayor o menor aceptación de la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad no depende de las empresas sino de las personas que en ese momento están liderando las empresas en ese momento, se trata de personas más machistas o más abiertas. Esto ha ido cambiando en el país, hay mucha más apertura. (Costa Rica)

#### 4. ¿Existe el techo de cristal en América Latina?

Se ha podido observar de qué forma considera la mayoría de las mujeres entrevistadas que los estereotipos de género cada vez pesan menos en la evaluación del trabajo femenino y que las mujeres son

consideradas trabajadoras preparadas, capacitadas y comprometidas<sup>15</sup>. Sin embargo surge la pregunta ¿por qué hay tan pocas mujeres en los equipos directivos y, sobretudo, en los niveles más altos de responsabilidad en las empresas de América Latina?

En la literatura se han clasificado las barreras que impiden o dificultan el ascenso de las mujeres. Se ha hablado de “factores internos” que se relacionan con características particulares de las mujeres como la falta de autoestima o inseguridad para ser líderes; y “factores externos” que se centran en la cultura organizacional que condiciona los procesos de reclutamiento, selección y promoción. Y dentro de estos factores externos se incluyen “factores situacionales” que aluden a responsabilidades familiares de las mujeres que pueden limitar su compromiso con la organización y los “factores ambientales” que se refieren al contexto social, económico y político de las organizaciones y por ende a los estereotipos de género del entorno familiar y educativo (Zabludowsky, 2007). Como explica Heller (2011:72) todas estas barreras poseen un alto componente cultural.

La mayoría de las entrevistadas considera que sí, que existe aún este techo de cristal que dificulta el acceso de la mujer, al mismo tiempo que afirman que ellas llegaron por sus características personales, capacidad y compromiso; es decir, supieron llegar a pesar de las resistencias existentes. En algunos casos se resalta que fueron otras mujeres las que confiaron en ellas y las hicieron progresar.

Yo he podido llegar a puestos altos cuando las jefas han sido mujeres. (Perú)

La presencia de mujeres facilita la presencia de más mujeres en cargos directivos. (México)

Mujeres en el poder lo primero que harán es abrir opciones para otras mujeres. (Perú)

Aunque no todas las entrevistadas consideran que la presencia de mujeres sea un elemento que favorezca la carrera profesional de otras mujeres. En algunos casos remarcan que las mujeres en las más altas cuotas se comportan bajo un modelo de liderazgo muy masculino, reproducen las dificultades y se convierten en las peores enemigas de las otras mujeres.

---

<sup>15</sup> En el estudio realizado para el proyecto MEPLA (Mujeres en cargos de decisión en América latina, 2009) un 38% de las ejecutivas señalaron no haber encontrado dificultades para desarrollar su carrera. Argentina (60%), Colombia (50%), Paraguay (55%), Brasil (50%), Honduras (70%), Venezuela (60%) y Perú (40%) se encuentran por arriba del promedio latinoamericano (Heller, 2011:84).

Yo siempre he tenido mentoras en mi experiencia y ha sido siempre bueno. Pero si miras las encuestas y los estudios observas que en las empresas sigue predominando el estereotipo que las mujeres son peores que los hombres (...) Creo que las mujeres que llegaron en posiciones de alta responsabilidad toman modelos masculinos porque fue duro llegar y porque se sienten muy especiales. Podemos hablar del síndrome de la “abeja reina<sup>16</sup>” “*queenbee*”, que todas pueden pero lo que no se logra es allanar el terreno a las que siguen. (Argentina)

Las mujeres cuando llegamos a cargo, como llegamos arañando, no se crea una solidaridad entre mujeres sino que se generan resistencias y no ayudan a nuevas mujeres. Se han dejado influenciar por la cultura de género de la empresa, machista. (Colombia)

Así, las mujeres directivas entrevistadas dan muy poco peso a los factores internos (personales), es decir, no consideran que la falta de autoestima o la inseguridad sea la causa de la poca presencia de mujeres en alta dirigencia; buscando una explicación en los factores externos. Lo que plantea un segundo interrogante ¿Están las mujeres poco interesadas<sup>17</sup> en ocupar posiciones de poder?

De las entrevistas realizadas es imposible afirmar que las mujeres no estén interesadas en ocupar posiciones de responsabilidad dentro de las empresas. Por una parte, algunas entrevistadas (pocas) han opinado que continua existiendo una proporción de mujeres, que continúan teniendo miedo a los altos cargos y no quieren ascender.

Las mujeres me decían: “yo no estoy preparada para el ascenso” cuando las ascendía, pero yo no aceptaba un no como respuesta “lo siento mucho pero está ascendida”. Las mujeres se auto-limitan. (Perú)

Hay un cierto temor a aceptar un rol más importante, un puesto más alto. Cuesta mucho “yo estoy muy ocupada”, “yo como secretaria”. Es complicado pero aún tenemos esta debilidad en términos generales. (Costa Rica)

Por otra parte, gran parte de las respuestas atribuyen esta decisión de no ascender a la dificultad que existe en combinar el rol de directiva

---

<sup>16</sup> Este síndrome es definido como la tendencia de algunas mujeres, que han alcanzado posiciones en áreas por tradición dominadas por hombres, a sentir que lo han logrado por méritos propios sin ninguna consideración especial a su sexo. Su característica principal (poco sana según especialistas) es que procuran no ahorrar a otras mujeres los grandes esfuerzos que ellas padecieron para llegar al puesto de responsabilidad donde están; sacan gloria y beneficio de ser minoría en su ámbito. Además, su equipo más cercano está integrado sólo por hombres, de ahí la alegoría de ser “la única en el panal”.

<sup>17</sup> La falta de interés de las mujeres por ocupar posiciones de liderazgo sigue teniendo vigencia teórica y empírica, mientras el criterio de incompetencia femenina, que antes se utilizaba para justificar esta desigualdad, se considera hoy en día, obsoleto y políticamente incorrecto (Barberá, Ramos y Candela, 2011).

con sus responsabilidades reproductivas, a las que las propias mujeres dan mucha importancia y no quieren renunciar. Esta necesidad de escoger se atribuye a la inexistencia de políticas de conciliación y de equidad de género en las empresas.

Todavía hay elementos que en la práctica no facilitan la convivencia de los roles. En el mercado peruano todavía no tenemos prácticas muy avanzadas de por ejemplo trabajo en casa o formas de trabajo que permitan combinar el rol maternal y el rol ejecutivo. (Perú)

Creo que el techo de cristal impera mucho en México. No creo que para nada se deba a capacidades, sino en creer que puedes y en asumir que tienes que dejar de lado otras cosas, porque es un hecho. No he encontrado empresas que te permitan combinar vida personal y profesional. Y sí que tiene que ver con el momento en que llegas a una dirección y en el momento de tu vida en el que te encuentras en relación a la crianza. (...) Porque tener un cargo directivo sí que implica dejar de lado algunas cosas. No existe ninguna conciencia de género dentro de la empresa que tenga en cuenta las necesidades de conciliación (...) Muchas mujeres renuncian a la familia para hacer carrera y muchas no renuncian a crear una familia, pero sí que renuncian a muchas cosas de ella, y a pertenecer en clases socioeconómicas más altas. El 80% de mujeres que estudian una carrera y empiezan a trabajar cuando se convierten en mamás renuncian a trabajar. Entonces cuando no renuncias y continúas trabajando quedas fuera de muchos círculos. (México)

En ese caso hablar de falta de interés se puede considerar algo “perverso” debido a que las mujeres están interesadas en llegar a posiciones de poder, pero no están dispuestas a renunciar a otras esferas de su vida que también consideran importantes. Como Maxfield (2008) señala, quizá el valor tan grande que se concede a la familia en la cultura latinoamericana puede explicar que las mujeres se inclinen a dar prioridad a la familia, situación que se presenta también entre mujeres altamente formadas.

Las mujeres mexicanas tienen muy claro que quieren crear familia y algunas, llegado a ese punto, deciden que quieren cuidar a su familia y no trabajar más. Y también las que seguimos trabajando nos encontramos con un poquito más de dificultad. (México)

También podemos hablar de la existencia de auto-barreras creadas por las propias mujeres que no se ven capaces de equilibrar su vida privada y su vida profesional si acceden al nivel de gerencia, nivel que pide un importante extra-horario. Se podría afirmar que el techo de cristal en la carrera profesional de las mujeres se sitúa en el paso de los cargos directivos a los cargos de gerencia. Se podrían especificar dos causas: la cultura social del país y la cultura organizacional de la empresa. (Colombia)

A pesar de ser este uno de los principales argumentos planteados, las mismas ejecutivas entrevistadas manifiestan que la maternidad, es decir, tener menores a cargo, no es un problema para acceder a puestos de decisión. Y ellas lo demuestran, ya que de las 23 entrevistadas solamente 7 no tienen hijos, y algunas de ellas manifiestan su voluntad de tenerlos en un futuro. Heller (2011: 78) afirma que en América Latina solo el 12% de las ejecutivas latinoamericanas que han accedido a los máximos niveles de decisión, no tienen hijos. Según su investigación, conformar pareja o tener hijos (sin importar el número) no es un obstáculo para llegar a posiciones más altas en las organizaciones.

Una de las directivas entrevistadas pone de manifiesto que para ella el interrogante es saber el impacto que la maternidad tendrá en su vida laboral, no por un tema de discriminación en la empresa, sino de posibilidad de equilibrar los tiempos. Este doble rol en algunos casos se ha podido compatibilizar, según las entrevistadas, por haber accedido a cargos gerenciales cuando los hijos ya eran mayores, lo que nos lleva a la importancia del ciclo de vida en la carrera profesional femenina<sup>18</sup>; en otros casos, por tratarse de empresas con políticas de conciliación (muy pocas); y en todos los casos, por delegar las tareas domésticas y de cuidado a otras mujeres que se ocupan del hogar.

Además en Perú se da el tema que es fácil tener ayuda externa, la mujer que trabaja percibe un sueldo que le permite contratar ayuda, de forma que la crianza no se ve como un problema. (Perú)

Los temas de conciliación no son un problema para las mujeres instruidas que trabajan porque contratan los servicios que necesitan aunque continúan siendo las responsables de la gestión de estos servicios. (Guatemala)

Tampoco hay instrumentos para facilitar que las mujeres hagan los dos roles, de madres y de directora, gerente, etc. No existen estas oportunidades, en eso no hay diferenciación, si una mujer es directiva debe cumplir con todo, no importa si tiene un bebé o se va en maternidad. Se trata de un problema individual de la mujer. Incluso las empresas no dan facilidades por ejemplo por la lactancia o flexibilidad horaria porque se tienen niños pequeños. Es ese caso las mujeres resuelven buscando niñeras. Las mujeres siguen siendo las responsables de las decisiones que tienen que ver con el cuidado, aunque no se ocupen ellas directamente de la gestión. (México)

---

<sup>18</sup> Heller (2011: 76) afirma que para las mujeres que desean realizar una carrera, los ciclos de vida están en íntima relación con las oportunidades que se abren o se cierran en el mundo del trabajo.

Heller (2011:80-81) especifica que las mujeres profesionales no se han desentendido de la mayoría de las tareas relacionadas con el cuidado, pero consideran esencial para el desarrollo de sus carreras el “apoyo” ofrecido por el servicio doméstico. El 69% de las ejecutivas de América Latina afirman esta importancia. Que este doble rol sea posible no quiere decir que desarrollar ambos papeles, ser madres y ser ejecutivas, sea fácil. Algunas entrevistadas han manifestado que a veces comporta tener que realizar algunas renunciaciones, que se interpretan como el precio que se tiene que pagar para disfrutar de ambas esferas. Con ello se pone en evidencia que para las mujeres ejecutivas se trata de una decisión muy personal y que no afecta a los hombres con los mismos roles, que no se ven obligados ni a escoger, ni a renunciar.

No creo que la maternidad sea un obstáculo para acceder a cargos directivos, no lo debería de ser, yo más bien veo que es una cosa de tiempo. Es una decisión muy personal si decides dejar a tu hijo en una guardería 10 horas, que son las horas que normalmente se trabajan aunque el horario oficial son 8. Tú decides si dejas a tu hijo 9,10 horas en una guardería o no. Tú decides. Es una decisión personalísima. Sí que creo que a veces es incompatible con las ganas de una mujer de cuidar a su bebé, es muy legítimo y se puede entender. (...) En las decisiones profesionales no tiene nada que ver que tú seas capaz de cuidar a tu hijo o no, el tema es tener tiempo a disposición para cuidarlo teniendo en cuenta el horario laboral. (México)

No sé si para tener una carrera profesional siempre tendrás que renunciar a tu vida familiar y a ser madre, lo que es cierto es que siempre te van a juzgar por ello, por lo problemas que tienen o no tus hijos, por el tiempo que pasas o no con tus hijos. Siempre intentaran devolvete al mundo privado. (Argentina)

A la empresa no le importan tus responsabilidades familiares, saben que tu encontrarás un modo de conciliar. La balanza se equilibra colocando en primer lugar el trabajo. Se tiene que colocar en primer lugar el trabajo y después la familia. Los hombres que comparten cargos directivos no tienen este problema. Por ejemplo, el director general, yo soy el hombre y viajo tanto como quiero y cuanto más mejor. Si se trabaja el fin de semana mejor y si se tiene que viajar se parte el domingo para estar temprano el lunes disponible. Yo tengo que armar toda una estructura en mi casa para que no sea un problema, ya que mis hijas son aún pequeñas. (México)

Las mujeres directivas confirman ser las responsables de gestionar el hogar, aunque sea otra mujer la que directamente se ocupa, lo que pone en evidencia la poca presencia de corresponsabilidad. Tema en el que se aprecian cambios en las nuevas generaciones.

Los jóvenes están tomando ya una actitud más responsable, los ves con sus bebés, que los llevan a la escuela, van al supermercado. Antes éramos solo las mujeres las que iban a las reuniones de la escuela. La corresponsabilidad en el hogar ya se está dando y está produciendo cambios en el mercado, y es que la situación socioeconómica incide plenamente en que se dé el cambio. La pareja tiene que trabajar, ya es más difícil que se dé el lujo que sea el hombre solamente el que se vaya a trabajar. Y como la mujer está mejorando su formación también es su caso. (Costa Rica)

El hombre no se hace cargo de lo doméstico y la mujer tiene una sobrecarga, ya que tiene su trabajo y se tiene que ocupar del hogar. Sí que están cambiando las cosas en las nuevas generaciones, de los 40 hacia arriba eso no se produce nunca, 25-35 están tomando más conciencia. Las mujeres más jóvenes exigen el cambio en los hombres. (Argentina)

Las mujeres entrevistadas han considerado como causas principales de estas dificultades y de estas barreras la cultura aún “machista” del país que atribuye a las mujeres las responsabilidades de cuidado, y la cultura de las organizaciones que han sido diseñadas por hombres y sin ninguna conciencia de género como demuestra la inexistencia de políticas de conciliación.

Según Zabłudovsky (2015: 882) y centrándose en la realidad mexicana, la baja participación de las mujeres en los puestos ejecutivos se explica por factores inherentes a las políticas que se adoptan al interior de las propias compañías, signadas por la jerarquización de las tareas en función del género y la poca flexibilidad en los horarios de trabajo.

Para mí el techo de cristal es cultural y organizacional porque estamos con esta dicotomía de lo doméstico para la mujer y lo económico para el hombre y también tenemos, aunque no me guste decirlo, una gran parte de las mujeres que no quieren dar el paso hacia lo directivo “el piso pegajoso”. Se sienten cómodas en su posición, les ofrecen el cargo y ellas dicen que a lo mejor tendré que estar más tiempo, se suman todos los peros y se dice que no, y al final sube un hombre. Esto pasa mucho porque hay mucha presión por parte de los esposos. La corresponsabilidad aún no es una realidad, tampoco en las clases más altas. Te dicen: -haz lo que quieras, pero es complicado, lo más complejo es si tienes que viajar mucho. El hombre argentino no está acostumbrado a estar solo y a que su mujer gane más que él. Es un problema, no lo toleran mucho. (Argentina)

La empresa no confía más en las mujeres como directivas porque hay una cultura organizacional machista en las empresas. (Perú)

El tema de la conciliación todavía no se trabaja, nada. No hay ese tema de la conciliación laboral, no hay conciencia de eso. Esta inexistencia de conciencia de conciliación influye en que mujeres se queden a medias en su carrera o decidan renunciar a su cargo y ser independientes por no tener

esas consideraciones de conciliación laboral y familiar. La conciencia familiar en los propietarios de las empresas es lo que se tiene que cambiar. La empresa es el motor económico de un país, si la empresa no reconoce que la familia es importante es imposible que incluya esas políticas de conciliación. La conciliación laboral la limitan a que haya un día de la familia, no se dan cuenta que debe ser constante, permanente. (Colombia)

La empresa, a pesar de tener estos valores de respetar la igualdad entre los hombres y las mujeres, no tiene ninguna conciencia sobre las dificultades de conciliación que puede haber o de las necesidades que pueden tener las personas con cargas familiares para conciliar ambas esferas. Cero conciencia de conciliación de la vida familiar con la vida laboral. Y eso pasa por el tamaño, por los retos de crecimiento y también por el líder. Cuando al líder no le importa estar trabajando 22 horas en la organización eso tiene un impacto en la organización. (México)

La cultura de género de la empresa es una de las principales causas de la poca presencia de las mujeres en cargos directivos. Es uno de los temas que se tendrían que ver. Las mujeres apreciaríamos mucho que se tuviera una cierta sensibilidad a la necesidad, por ejemplo, de llevar al hijo al médico para hombres y mujeres, o decir tengo que asistir a esta reunión pues puedo organizarme mi horario y llegar más tarde. Este tipo de flexibilidades es importante de introducirlas en la legislación. (Costa Rica)

A pesar de la existencia de dificultades podemos afirmar que las cosas están cambiando y encontramos en distintos países de América Latina ejemplos positivos de una cultura organizativa flexible, que se preocupa por la calidad de vida de sus trabajadores y trabajadoras, aunque podemos considerar por las cifras existentes de mujeres en altas cuotas, que aún son minoría<sup>19</sup>.

Todas las compañías globales estamos implementando medidas de conciliación de vida familiar y laboral, lo que indica que sí que nos interesa tener personas cualificadas en nuestro equipo con independencia de su situación personal, de si son mamás o no lo son. Lo que yo valoro es que sea una persona eficiente en su trabajo, colaborativa y demás. Y es de ser humano tener una familia y por lo tanto es lógico ser un poco flexible. (...) Creo que poco a poco van cambiando las cosas y las compañías van introduciendo estos temas. Conciliar la vida familiar y laboral creo que es

---

<sup>19</sup> Este interés por el cambio se puede observar en América Latina mediante la implementación del Proyecto IFREI (IESE FAMILY-RESPONSIBLE EMPLOYER INDEX) que se está dando en la Región. IFREI es un índice creado por IESE Business School (España) y que se está implementando en estos momentos en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Perú, Uruguay y Venezuela. Este índice analiza el nivel de implantación de las prácticas de flexibilidad e integración trabajo familia-vida personal en las empresas y su impacto en las personas y la organización. Chinchilla y Las Heras (2011). Para más información: <http://ifrei.iese.edu/proyecto-ifrei/colaboradores>.

algo importantísimo y repercute en el trabajo. Creo que si somos personas felices fuera del trabajo dentro del trabajo somos mucho más eficientes. (México)

## 5. Instrumentos para el incremento de mujeres en los puestos de dirección

A las mujeres entrevistadas se les ha pedido su opinión sobre cuatro instrumentos para fomentar mayor presencia de mujeres en altos cargos: la creación de una ley de cuotas por parte del Estado; la utilización de la política de responsabilidad social de la empresa como estrategia para favorecer cambios en la cultura organizativa a favor de la igualdad de género; la creación de redes de mujeres ejecutivas; y el diseño de programas de mentoring.

### *Cuotas*

La gran mayoría (dos tercios) de las mujeres entrevistadas se posiciona en contra de una regulación estatal que obligue a las empresas a incluir un determinado porcentaje de mujeres en los equipos directivos. Consideran que son las empresas las responsables de su cultura organizativa y las que tienen que decidir sus políticas.

Soy anti regulación. Aquí en el Ecuador tenemos ley de cuotas en las convocatorias electorales pero eso no te asegura que vas a tener un buen elemento. Esto tiene que nacer de las personas de las organizaciones. (Ecuador)

No creo que eso sería posible. No sé si sería una buena opción o no. Pero no sería posible. Aquí hay un gran respeto por la autonomía de las empresas privadas. (Perú)

A mi honestamente me molesta la discriminación positiva en el ámbito profesional. Reconozco que es muy necesaria en ámbitos económicos desprotegidos. Pero en el ámbito donde me desenvuelvo no creo que sea necesario desarrollar políticas específicas. Las mujeres tienen todas las oportunidades, depende de si las quieren tomar o no. (Chile)

Algunas de las mujeres entrevistadas temen que una ley de estas características pueda perjudicar aún más a las mujeres, provocando una pérdida en la valoración de su trabajo.

Creo que las personas que tengan puestos directivos tienen que ser personas que hayan demostrado que son capaces de hacer ese trabajo. Creo en la capacidad individual de cada persona, también creo que se tienen que dar más oportunidades a las mujeres pero que se trata de demostrar día a día tu capacidad. Las cuotas, depende, es un tema delicado, tienen que optar personas capacitadas, no por ser mujer o ser hombre. Como no veo bien que por ser hombre se le dé un puesto de trabajo

tampoco lo veo justo por ser mujer. Creo que un cargo de dirección se le tiene que dar a una persona por su capacidad, por su liderazgo, por lo que puede aportar a la sociedad y a la compañía. Se tendría que garantizar igualdad en el acceso pero no garantizar igualdad en los resultados. Creer en la capacidad en las personas. (México)

Mientras que un tercio se posiciona a favor. Valoran positivamente la legislación en ámbito político existente en su país y su impacto y además afirman que el cambio no se dará de forma espontánea o natural.

Crear cuotas puede ser positivo. Mi posición es que no podemos quedarnos con el concepto de la buena voluntad de las corporaciones o de las personas. Tiene que ser mandatoria. (Ecuador)

Podría ser una opción en Colombia. Colombia es un país donde hasta que no se legisla no se empieza a cumplir. (...) Por eso, aquí una cuota funcionaría. (Colombia)

Creo que las leyes de cupos fueron necesarias, ayudan mucho. En lo político, no habría sido posible tener la presidente que tenemos sin la ley de los 80, y tampoco en los sindicatos y las empresas. Con toda la contra que tiene creo que fue una estrategia positiva para las mujeres. (Argentina)

Cuando se hizo la ley de igualdad, creo que fue en los años 90, yo decía por qué una ley de igualdad, si la mujer está preparada que la nombren por estar preparada y no por ser mujer, pero vi los resultados y cambié de opinión. La ley obligó a que se fijaran en las mujeres preparadas para ocupar esa posición. (Costa Rica)

Si no hay mujeres en el equipo de dirección debe haber acciones afirmativas tendientes a equilibrar esto, no deben ser permanentes, deben ser transitorias. Si creo que desde el punto de vista del gobierno es una buena práctica en teoría pero en la práctica, en México creo que no se ha terminado de lograr. La teoría es positiva. Y creo que esta misma teoría tendría que introducirse en las empresas para provocar un cambio cultural, pero se tiene que partir de una base. (México)

### *Política de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)*

En las entrevistas se ha planteado si la RSE<sup>20</sup> podría ser una buena estrategia para cambiar los valores de la empresa y fomentar una mayor presencia de mujeres en cargos de responsabilidad.

<sup>20</sup> La Comisión Europea definió el año 2001 la Responsabilidad Social Corporativa como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores o multistakeholders" (Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas COM (2001)366). La Comisión presenta en su estrategia renovada para 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas una

Un tercio de las mujeres entrevistadas no cree que la política de RSE de su empresa persiga este objetivo y, por lo tanto, sea un buen instrumento. En algunos casos se argumenta que no se trata de una política estratégica, ya sea porque se vive como la “parte buena” de la empresa, concentrada en sus relaciones con la comunidad y la realización de beneficencia, o porque en su empresa no se ha incorporado la igualdad de género entre los temas a tratar. Otras mujeres consideran que no es la mejor opción porque piensan que el tema de la igualdad de género tendría que ir más allá y no depender del departamento de RSE.

Aquí creo que hacen RSE pero no apuntada al género, es un tema más de educación, medioambiental, etc. (Argentina)

Diversidad y género aún no forman parte de la RSE. (Colombia)

Creo que es una política que tiene que hacer la empresa global y no tanto desde la RSE. (México)

Por otra parte, la mayoría de las directivas entrevistadas opinan que puede ser una opción y permitir introducir estos temas dentro de la agenda política de la organización, llegando a diseñar acciones específicas para mejorar la equidad de género dentro de la empresa. Para que sea de esa forma las empresas tienen que tomar seriamente el tema y darle un enfoque estratégico.

Aportaría muchísimo pero son temas que tienen que venir desde la propia empresa. (Ecuador)

Estas políticas tendrían que tener el tema de género como transversal, por lo tanto un buen instrumento. (Perú)

Si empresas públicas y privadas actuaran con políticas de RSC bien entendidas, como deben ser, es decir, no como sembrar árboles y voluntariado corporativo, sino como políticas estructurales, deberíamos ver qué le aporta a la empresa más que quien le aporta. Las políticas de conciliación se tendrían que crear dentro de la política de RSC. Se trataría de políticas de equidad e igualdad justo donde se vea desigualdad, por ejemplo en el tema de salarios. (México)

Si se lo toman en serio sí. Pero en muchos casos no se toma en serio, se pone a una persona que no sabe del tema delante y se hacen acciones puntuales sin más, no se evalúa no se buscan resultados. Depende solamente de la gestión y de la orden de las casas matrices. Sobre todo en el tema de género, puede ser que se trabajen seriamente otros temas, medioambiente, relación con las comunidades. (Argentina)

---

definición renovada y considera que la RSC es “La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”.

### *Redes de mujeres y mentoring*

En la búsqueda de estrategias para el empoderamiento de mujeres se han considerado dos instrumentos: la creación de redes de mujeres y la realización de *mentoring*. Las redes han sido valoradas de forma positiva por todas las entrevistadas, con más o menos entusiasmo, con más o menos reticencia. Se ha calificado como positivo porque es una forma de intercambiar información, de crear esas redes informales que los hombres ejecutivos tienen y no comparten muchas veces con sus compañeras mujeres (tomándose una cerveza después del trabajo, practicando deportes, etc.), de poner en evidencia que las mujeres también pueden llegar a posiciones de poder y deben compartir estrategias.

Sí, como terapia de grupo de apoyo y también como estrategias, decidir qué camino quieres realizar. Se relaciona el trabajo con el dinero, lo que es cierto, pero muchas veces parece imposible pensar que una mujer trabaja porque quiere tener éxito profesional y que eso también es una necesidad. Creo que cuando las mujeres se asocian y se reúnen pueden sentirse comprendidas. Y poner en evidencia que esta opción no equivale a fracasar en la familia. (México)

Creo firmemente en ellas porque es un lugar para tener información, saber cómo lo hacen otras. Porque en el trabajo no se quieren mostrar las debilidades. Mientras los hombres se reúnen haciendo deportes o lo que sea, creo que las redes de mujeres son esenciales para el empoderamiento. Se aprende a negociar. Son un espacio necesario sobre todo en el espacio laboral. (Argentina)

Redes de mujeres como instrumento para empoderar. Le doy mucha importancia. A una mujer la acallan pero si somos muchas, las redes de mujeres tienen un papel fundamental. Yo soy parte de una red a nivel de Centro América, hay una con países de Sud América, es importante, tenemos que crear liderazgo. Siento que las mujeres nos pisamos el piso. Entra una mujer y todas la miramos de pies a cabeza. Pero cuando hay un proceso de red de mujeres las cosas cambian. (Costa Rica)

Sí, creo son un buen instrumento porque demuestran que una puede liderar, emprender en grande, ser audaz. Y ser un aporte al desarrollo productivo del país. Una mujer que ve a otra que lo ha podido hacer con el mismo esfuerzo, la misma cantidad de hijos, da la sensación de que yo también podría imitar el modelo. (Chile)

En otros casos, se ha especificado que las redes de mujeres podrían ser una buena opción siempre que no fueran excluyentes, es decir, dieran la posibilidad de participar a mujeres de distintos niveles. Se ha manifestado que podría ser muy positivo para el empoderamiento de

las mujeres conocer experiencias de mujeres exitosas en su vida profesional y personal.

El *mentoring* no ha recibido una valoración tan positiva. Un tercio de las mujeres entrevistadas han afirmado que se trata de medidas que pueden tener un impacto excesivamente limitado, que no tienen mucho sentido si son exclusivamente entre mujeres o que no funcionan debido a problemas de intercambio de información, ya que no se puede contar todo a una extraña o se encuentra dificultad en su seguimiento cuando se ha realizado entre personas de distintos países mediante las nuevas tecnologías.

Influye pero no demasiado. Sería más un programa interno de la empresa. Tú puedes llegar a una o dos personas en tu empresa. (Ecuador)

Soy más partidaria del *mentoring* mixto. ¿Por qué un hombre no te puede postular para que tengas un puesto de ejecutiva? Creo que nos tenemos que ayudar entre nosotras, y una buena cosa sería una fórmula mixta. Un hombre puede ser que detecte que una mujer es muy valiosa porque ha trabajado con ella y puede ser que una mujer no haya trabajado con otras mujeres que vean su potencial. (México)

La mentoría es importante pero sin embargo, yo acabo de participar en un proceso de mentoría por medios electrónicos y creo que por medios electrónicos es muy complicado, sobre todo cuando hay diferencias horarias entre países. (Costa Rica)

Las personas que han valorado positivamente este instrumento han resaltado la posibilidad de compartir buenas estrategias, de vencer miedos y de romper las tensiones que a veces existen entre mujeres en el ámbito laboral.

Se me haría buenísimo, siempre que el *mentoring* sea dado por una mujer que haya tenido mucho éxito profesional pero también mucho éxito personal. Se trata de conocer cómo lograr con este proyecto personal de desarrollo y crecimiento sin abandonar otro que es también importante. (México)

## Conclusiones

A partir de las entrevistas realizadas y los estudios que se han consultado, es posible atestiguar un incremento de la presencia de mujeres en los altos cargos en América Latina, aunque esta presencia es aún baja en los niveles directivos estratégicos (los más altos) y se concentran en las áreas más corporativas (recursos humanos, comunicación, marketing y RSE).

Hoy en día hay más mujeres preparadas aunque persiste la segregación horizontal en las universidades, lo que explica, en parte, su

mayor ausencia en determinados cargos en las empresas. Los estereotipos de género cada vez tienen menos peso dentro de las empresas, esto comporta una mayor igualdad de oportunidades en el acceso a los cargos de dirección entre hombres y mujeres. Que la puerta esté abierta y que el acceso a los niveles más altos de la empresa sea posible no impide que las mujeres tengan que demostrar más que sus compañeros hombres que son buenas candidatas.

Las empresas empiezan a valorar la diversidad de género pero son aún muy pocas las que lo hacen conscientemente y menos las que trabajan para fomentar la presencia femenina en su organización. Los problemas de conciliación entre vida privada y profesional no acostumbran a preocupar a las empresas, sobre todo cuando son nacionales o de pequeñas dimensiones.

El techo de cristal aún existe en América Latina y tiene una base cultural muy fuerte. A pesar de existir más oportunidades para las mujeres, las empresas aún no facilitan la conciliación de la vida personal y profesional, lo que puede tener un impacto negativo en la carrera profesional de las personas con responsabilidades de cuidado, sobre todo en aquellos contextos menos igualitarios. De todas formas, la maternidad no es considerada un problema para las mujeres que ocupan cargos de dirección, pero la conciliación implica renunciaciones.

Los cambios tienen que venir de las propias empresas, no se considera positivo que sea el Estado el actor que deba legislar el tema y crear cuotas. Las redes de mujeres y el *mentoring* pueden ser buenos instrumentos para el empoderamiento, en especial porque permiten conocer mujeres que han tenido éxito en su vida profesional y personal. La política de RSE podría ser una buena opción estratégica para incluir la diversidad de género en la empresa siempre que sea bien entendida y no se limite a la filantropía y la protección del medio ambiente.

## Bibliografía

- Barberá, E., A. Ramos y C. Candela (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*. 23 (2), 173-179.
- Berbel, S. (2013). *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Ed. Aresta.
- Bombelli, M. C. (2009). *Alice in businessland. Diventare leader rimanendodonne*. Milano: Ed. Angelo Guerini e Associati.

Cárdenas de Santamaría, M.C y V. Durana (2009). La particularidad de la ejecutiva colombiana. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 4, 19-43.

Cárdenas de Santamaría, M.S. (2007). Mal de muchas, ¡Consuelo de ninguna! *Academia. Revista Latinoamericana de administración*. 38. 27-44.

Chinchilla, N. & M. Las Heras (2011). *IESE Índice de entornos Familiarmente Responsable (EFR). IESE Family Responsible Employer Index (IFREI) en el mundo y en América del Sur*. Barcelona: IESE Business School.

Comisión Europea (2001) Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas COM (2001)366 final.

Deloitte (2014). *Mujeres 2014: una radiografía de las ejecutivas ecuatorianas*.

Escudero, M y García, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Godoy, L. y A. Mladinic (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psykhé*, 18 (2) 51-64.

Grupo de especialistas en Mainstreaming (EG-S-MS) (1999). *Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación de buenas prácticas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer.

Heller, L. (1994). *Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las organizaciones*. Buenos Aires: Mimeo.

Heller, L. (2011). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 3.

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*. (pp. 222-254) Bogotá: Ed. Uniandes.

Milosavljevic, V. (2007). Estadísticas para la equidad de género: magnitudes y tendencias en América Latina. Monografías CEPAL.

UNIFEM y el pacto mundial (2010). Los principios para el empoderamiento de la mujer. La igualdad es un buen negocio.

Vives, A., Peinado-Vara E., (Ed.) (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. New York: BID FOMIN.

---

World Economic Forum (2013). *The Global Gender Gap Report 2013*. Geneva: WEF.

Zabludovsky, G. (2007). México: mujeres en cargos de dirección del sector privado. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 38, (primer semestre) 9-26.

Zabludovsky, G. (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. Nueva Época, LX (223). 61-94.