

**EL LIDERAZGO DE LA MUJER EMPRESARIA EN COLOMBIA, UNA MIRADA
DESDE EL SABER, EL PODER Y LA SEXUALIDAD EN LAS
ORGANIZACIONES PRIVADAS Y MIXTAS**

MARÍA ANGÉLICA GARBIRAS DÍAZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADORA
SOCIAL**

CAMPO PROFESIONAL: ORGANIZACIONAL

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO: NELLY VALBUENA BEDOYA

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTA, MAYO 30 DE 2010**

ARTÍCULO 23

"La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus tesis de grado. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica, y porque las tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales. Antes bien, se vea en ella el anhelo de buscar la verdad y la justicia".

Artículo 23 del Reglamento Académico

Bogotá, noviembre 30 de 2010

Señor:

JOSE VICENTE ARISMENDI CORREA

Decano Académico

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Pontificia Universidad Javeriana

Apreciado José Vicente:

Con gran satisfacción me dirijo a usted para presentarle mi trabajo de grado titulado “El liderazgo de la mujer empresaria en Colombia, una mirada desde el saber, el poder y la sexualidad en las organizaciones privadas y mixtas”, que tiene como objetivo visibilizar lo que piensan las mujeres colombianas en su actuar diario como directivas, en las empresas a las que pertenecen. Como resultado final de un estudio teórico realizado, se anexa un artículo que contrasta lo que piensan este grupo de mujeres versus la teórica desde la cual se parte para el desarrollo del proyecto.

Atentamente,

MARÍA ANGÉLICA GARBIRAS

C.C. 1 032 360 731 de Bogotá

Bogotá, noviembre 30 de 2010

Doctor:

JOSE VICENTE ARISMENDI CORREA

Decano Académico

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Pontificia Universidad Javeriana

Apreciado José Vicente:

Por medio de la presente me permito avalar el Trabajo de Grado de la estudiante María Angélica Garbiras titulado **“El liderazgo de la mujer empresaria en Colombia, una mirada desde el saber, el poder y la sexualidad en las organizaciones privadas y mixtas”**, en el que logra no solo un abordaje teórico sino práctico de un problema comunicativo cotidiano y permanente a lo largo de la historia de las relaciones de género en el ámbito de las empresas u organizaciones empresariales.

Este ejercicio resulta realmente importante para los futuros profesionales de la comunicación social pues pone la mirada en un problema de investigación novedoso con un foque de género llamando la atención sobre la importancia que tienen las relaciones laborales y profesionales entre hombre y mujeres. Comprender sus dinámicas socioculturales permitirá encontrar soluciones desde la comunicación para construir unas relaciones más equitativas entre hombres y mujeres.

Cordial saludo,

NELLY VALBUENA BEDOYA

Asesora



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE

Carrera de Comunicación Social - Coordinación de Trabajos de Grado

FORMATO PROYECTO TRABAJO DE GRADO

(Único formato aceptado por la Facultad)

Profesor Proyecto Profesional II: Alexander Bances

Fecha: 31 de mayo de 2010

Calificación: 4.5.

Asesor Propuesto:

Nelly Valbuena Bedoya

Vo.Bo. Coordinador de Campo (Opcional):

Coordinación Trabajos de Grado:

Ana María Aragón

Fecha inscripción del Proyecto:

I. DATOS GENERALES

Estudiante(s): María Angélica Garbiras Díaz

Modalidad del trabajo:

X	Monografía teórica		Producto
	Análisis de contenido		Práctica por Proyecto
	Sistematización de experiencias		Asistencia en investigación

Título propuesto: Representaciones sociales con perspectiva de género sobre sexualidad, poder y saber en las organizaciones.

Subtítulo: La mujer como *agente activo*¹ dentro de las organizaciones

II. INFORMACIÓN BÁSICA

A. Problema

Desde el inicio de los tiempos la mujer ha sido objeto de una problemática mundial que conocemos como la discriminación de género, y desigualdad de oportunidades y resultados. En el siglo XX, gracias a algunas líderes feministas, la mujer empezó a tener una mayor participación en la esfera pública, logrando una incursión en el ambiente laboral, como sujeto activo en diferentes organizaciones de distintas naturalezas. No obstante, los hechos podrían demostrar que hoy en día, todavía existe el paradigma de que la mujer está hecha para manejar el hogar, sobre todo en sociedades machistas como la nuestra que se encuentran subyugadas a la dominación masculina, mejor definidas como antropocéntricas.

Sin embargo, en este mundo global que demanda mayores competencias, vemos cómo las mujeres están demostrando que este paradigma es falso, pues muchas de ellas están preparadas para desempeñarse en puestos de poder, resignificando su existencia y participación en el ámbito sociocultural, a partir de su sexualidad. El mundo asiste a los cambios que se están gestionando en la estructura social, pues hoy por hoy, han aumentado

¹ Touraine, A (2007), *El mundo de las mujeres*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

los casos de mujeres lideresas que evidencian que la mujer está en la misma capacidad de toma de decisiones que las del hombre.

Entonces, el propósito de este proyecto de grado es analizar los roles de la mujer en el ámbito laboral colombiano, comparándolos con los del hombre, de tal forma que se pueda evidenciar que el paradigma de la mujer “ama de casa” ha sido transformado por el de la mujer profesional, quien a su vez, se ha transformado y ha modificado su actuar en *lo social y no social desde su subjetividad*².

Para ello planteo la siguiente pregunta- problema: **¿Cuáles son las representaciones sociales con perspectiva de género sobre poder saber y sexualidad en las organizaciones empresariales privadas y mixtas?**

B. Objetivos

1. Objetivo general

Realizar un estudio teórico sobre los roles de género en el sector laboral colombiano, mediante el análisis de su participación en escenarios de decisión y de poder dentro de las organizaciones empresariales, a partir de los conceptos del filósofo Michel Foucault de sexualidad, poder y saber.

2. Objetivos específicos

- 2.1.** Analizar cómo los mensajes transmitidos por medios de comunicación refuerzan los estereotipos en las organizaciones.
- 2.2.** Evaluar si la relación sexo-género condiciona la participación de la mujer en cargos específicos dentro de la empresa.
- 2.3.** Identificar el papel de la mujer en las organizaciones de tipo tradicional, dentro de un marco del posfeminismo.

² Para ello retomaremos estas ideas planteadas por Alain Touraine en su texto *El Mundo de las Mujeres*. Editorial Paidós. 2007.

- 2.4. Determinar las competencias laborales que demandan las organizaciones analizadas para vincular a sus profesionales, desde factores de comportamiento de género.
- 2.5. Comprender las nociones sobre sexualidad, poder y saber que se configuran en las organizaciones empresariales modernas, a partir de las relaciones que surgen de estos tres conceptos.

III. FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA

A. *Fundamentación Teórica*

Contextualización

La violencia contra la mujer ha sido parte de múltiples escenarios de su vida, justificando la discriminación y la desigualdad de género. La historia ha sido partícipe de varias explicaciones al respecto, del origen de estas problemáticas y las posibles soluciones. No obstante, la estructura social que ha estado determinada por una cultura de dominación antropocéntrica, ha sido una constante a lo largo del tiempo, en donde la presencia de la mujer en el espacio privado, ha reforzado su rol reproductor, idea principal bajo la cual se argumenta el control sobre el cuerpo de la misma.

Romper estos paradigmas culturales ha sido muy complicado, pero si nos remitimos a la historia, poco a poco la mujer ha empezado a participar en la vida pública, a partir de pequeños logros como el acceso al voto³.

No obstante, en la actualidad, a pesar de que la Constitución de 1991 dice garantizar los derechos de la mujer, estos constantemente se ven vulnerados con las prácticas cotidianas que la invisibilizan en muchos sectores y la continúan violentando en palabra y acción. Iniciativas como las de la ex senadora Gina Parody en el Congreso⁴ han permitido repensar

³ Las colombianas votaron por primera vez el 1 de diciembre de 1957.

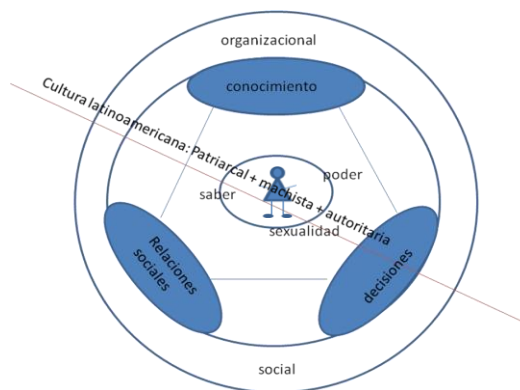
⁴ Ley de Cuotas en cargos Administrativos, participación en elección popular, etc. Disponible en: <http://www.ginaparody.com/proyectos/participacion-politica-mujer>

las políticas y planes existentes en nuestro país para lograr una participación e inclusión real del sexo femenino en la vida pública, sea esta académica, política, económica, entre otras. Algunos de los indicadores que demuestran las diferencias entre hombres y mujeres, son los salarios, tipo de contrato, acoso laboral, u ocupaciones en mandos de poder.

“[En Colombia] tres de cada cuatro mujeres se siente discriminada. La cifra se dispara al 92% en los sitios de trabajo. Pese a ello, el 89% de mujeres están satisfechas con su vida, aunque esperan mejorar (...) Según la OIT, el desempleo femenino a nivel mundial aumentó del 6 por ciento en el 2007 al 7 por ciento en 2009, un poco más que la tasa masculina que pasó del 5,5 al 6,3 por ciento”⁵.

A pesar de que existen avances frente al tema, la percepción de la mujer en el ámbito laboral y las diferencias entre ambos sexos han disminuido considerablemente respecto a años anteriores, sin embargo aun persisten en la sociedad sesgos que se reflejan en estereotipos que adquieren socialmente las partes involucradas.

Este trabajo es una puerta de acceso a lo que está sucediendo en el sector laboral, la acción de la mujer en este escenario y su participación desde el concepto de trabajo y desde la relación sexualidad- poder y saber.



Dominación masculina, el lugar de la mujer en lo social

Las relaciones de género en el ámbito organizacional es un tema que ha cobrado mucho interés desde el siglo pasado, una vez la mujer entró a participar en la vida de las empresas, gracias a su

⁵ Disponible en: http://www.eltiempo.com/vidadehoy/dia-internacional-de-la-mujer_7364488-1, recuperado: 7 de marzo de 2010.

incursión en las fábricas que se crearon como consecuencia de la Revolución Industrial⁶. La progresiva intervención del sexo femenino en la esfera pública, dio paso a muchos cuestionamientos sobre las oportunidades y derechos de la misma, pues la historia ha sido la principal testigo de la violencia generada por la discriminación y desigualdad entre sexos.

Múltiples explicaciones al respecto sobre el origen de dicha problemática, como también sus posibles soluciones, han permitido reformular políticas de inclusión empresarial, que facilitan el rompimiento de barreras culturales, a las cuales se les atribuye principalmente las causas de este problema social. No obstante, los estereotipos que se han producido a lo largo del tiempo, han hecho que el rol reproductor de la mujer se convierta en un estigma para la misma, y de igual manera, en sinónimo de incapacidad para actuar en las empresas bajo los mismos privilegios de poder y de competencia que los del hombre; a quien siempre se le ha otorgado el rol protector de la familia.

Algunos indicadores como el salario, tipo de contrato, acoso laboral, u ocupaciones en altos cargos de poder; permiten corroborar la dominación masculina sobre la mujer en el sector empresarial. Así mismo, que las diferencias entre sexos persisten e imposibilitan la superación de sesgos sociales, que se ven reflejados en el liderazgo del género femenino, en la gestión del poder organizacional.

Ahora bien, nos enfrentamos a un mundo global que exige cambios constantes, mayores competencias frente a la innovación y manejo de tecnologías. Por esto y otros aspectos que se han venido modificando en la estructura social (a los cuales haré referencia posteriormente), muchas mujeres han venido demostrando que están en la capacidad de liderar estas transformaciones y desempeñarse en roles que implican poder en la empresa, al ser constructoras de conocimiento.

Para esto, es importante reflexionar sobre ¿qué tipo organizaciones son las que adhieren con mayor facilidad y menores restricciones a las mujeres en puestos donde se da lugar la toma decisiones de la compañía? Precisamente, es importante evaluar lo que está sucediendo en el sector laboral colombiano, especialmente, la acción de la mujer en este ámbito y su participación desde el concepto de trabajo y liderazgo; a partir de las relaciones que se establecen entre hombres y mujeres, al interior de la organización.

⁶ Ejemplo de ello, es la participación de la mujer en la industria textilera nacional. Los registros se encuentran en la sala 15 que corresponde al período de la República de Colombia 1886 – 1910 del Museo Nacional de Colombia.

Sexualidad, poder y saber en la organización

La puesta en discurso de la sexualidad y las “verdades” que se han dicho de ésta como resultado de un legado cultural sobre el sexo, atraviesan todas las esferas de producción de conocimiento en una organización, pues hacen parte de esa concepción de hacer comunicación en la misma. Este conjunto de creencias, valores e ideologías son los que se aceptan como paradigmas sociales, ya que permiten o imposibilitan, la igualdad de oportunidades de participación, tanto de mujeres como de hombres en el espacio organizacional.

Dicho en otras palabras el conocimiento se convierte en *saber compartido* para toda la organización, una vez la información ha sido procesada y puesta en práctica por los diferentes individuos que la componen, creando de esta manera, memoria colectiva de valores, conductas e intereses, procedimientos de trabajo, formas de dirección y de liderazgo⁷; es decir, una cultura organizacional.

“El conocimiento es la personalización de la información oficial [...] podemos hablar de conocimiento solamente cuando la información se transforma en acción, la cual, a su vez, es fuente de conocimiento tácito que deberá ser explicitada y convertida en una nueva información”⁸.

Cuando se comparten las ideas provenientes de los distintos cerebros que conforman el capital intelectual de una empresa, se crea valor al interior y fuera de ella, pues de este depende directamente desde dónde y cómo se origina poder; por medio de palabras con un peso productivo, que se traduce en ganancias para las instituciones, gracias a ese capital humano que la conforma y que es generador de saber. Entonces, es en ese momento en el que lo intangible, se vuelve tangible.

No obstante, es importante entender de qué manera se dan las relaciones de poder en un espacio organizacional. Para ello, debemos partir del hecho de que dentro de una empresa, hay múltiples factores que intervienen a la hora de suscitar estas relaciones. Entre ellas, podemos hablar de la cultura y el clima organizacional, como también de los empleados que la conforman y que son lo que se denomina, el capital humano.

⁷ Estudios realizados por Isabel Cuadrado demuestran que tanto mujeres como hombres difieren en su estilo directivo y por lo tanto, en sus aportes a la generación de ideas nuevas en la compañía. Por ejemplo, las mujeres tienden a ser más flexibles, creativas y participativas que los hombres. No obstante, otras teorías como la *queer* sugieren que este tipo de diferencias, están mediadas por la experiencia individual de cada ser humano y no por la distinción entre géneros.

⁸ Liderazgo, género y creación del conocimiento. Sabido Ayerastán, revista de psicología general y aplicada, 2004, 57 (2), Página 210 [en línea]: disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/>, recuperado: 26 marzo de 2010.

La cultura organizacional es, una fortaleza o debilidad estratégica con la que cuentan todas las organizaciones. De ella depende directamente el desempeño, misión, visión y políticas de una organización, pues es “la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización”⁹.

Cuando la cultura organizacional es cerrada al diálogo y existen muchos paradigmas en torno a estereotipos sexuales, de género y/o étnicos, los resultados en cuanto a la toma de decisiones, y por consiguiente, a las relaciones de poder dentro de la misma, serán evidentes: la limitación de la participación activa de los distintos miembros de la misma, frente a creación de valor en la organización, pues no existirá un flujo de información libre de prejuicios, valores, sino conductas cargadas de discriminación en sus mensajes y discursos, desde la visión androcéntrica que imposibilita la igualdad de oportunidades y de resultados. Si por el contrario, se caracteriza por promover la participación y el flujo de conocimiento, libre de prejuicios y con respeto hacia el “discurso del otro”, se logrará una cultura abierta a la igualdad de género; la voz y el voto de la mujer estará cargado de sentido para la organización, y verán su conocimiento como un insumo valioso para hacer más competitiva la empresa en el mundo laboral.

El género, el liderazgo y las organizaciones: creación de estereotipos empresariales

Es importante retomar ciertas ideas que se plantean en el artículo de Isabel Cuadrado, Marisol Navas, y Fernando Molero, “*El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo (2004)*”; en el que se propone estudiar como variables la tipificación de las empresas desde el género y la ocupación del rol congruente con el género y predominio numérico en roles directivos.

En este texto, se explica el porqué existen diferentes aspectos que podrían actuar a la hora de aplicar y acceder a ciertos cargos de liderazgo o progreso profesional de las mujeres; entre ellos la falta de autoridad, menor competencia percibida, menor influencia, mayores responsabilidades familiares, etcétera.

⁹ Cultura organizacional [en línea]: disponible en, <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>, recuperado: 28 de noviembre de 2009

Lo anterior, permite exponer que la capacidad de asumir el poder dentro de la empresa, se relacionaría directamente con los estilos de liderazgo¹⁰, que son atribuidos como posibles causas de acceso a mandos altos de influencia. Los autores citan a Eagly y Johnson (1990), quienes hablan de la influencia del contexto organizacional en el modo de dirigir de las personas de diferente sexo. En este punto, se podría entender la influencia del entorno sobre los estilos de liderazgo, es decir, la tipificación de las empresas de acuerdo a estereotipos sexuales originados en el medio.

Siguiendo esta idea, hombres y mujeres difieren en los estilos de liderazgo, es decir, en su actuar autocrático y/o democrático frente a los miembros de la organización: las mujeres tienden a ser más participativas y democráticas, mientras que los hombres, más autocráticos y directivos. Sin embargo, tanto un sexo como el otro, no difiere en la orientación a las relaciones u orientación a las tareas, sino que esto se da de acuerdo a la tipificación empresarial.

Cuando se habla de tipificación de las empresas, se hace referencia a las que históricamente y culturalmente son consideradas típicamente masculinas (industria, construcción, bancas, etcétera) y las que son vistas como organizaciones femeninas (educación, enfermería, servicios sociales, entre otras)¹¹

Para entender cómo el porcentaje de hombres y mujeres en cargos de poder influyen en los constructos organizacionales, Gardinner y Tiggeman (1999), plantean que “las mujeres en organizaciones dominadas por hombres adoptan un estilo estereotípicamente masculino de liderazgo e inhiben las conductas propias de un estilo ‘orientado a las personas’. Esto podría contribuir a explicar, en parte, la escasez de mujeres en posiciones de liderazgo, sobre todo en organizaciones dominadas por hombres”¹².

Frente a lo anterior, otras autoras como Rosener (1990), defienden que la cultura organizacional, es determinante para que las mujeres asuman un liderazgo flexible, creativo, coherente con sus habilidades; es decir, organizaciones que estimulan la participación, donde se comparta conocimiento, y el empoderamiento de los miembros de la misma. Druskat, por su parte, propone

¹⁰ Existen diferentes tipos de liderazgo que han sido identificados por distintos autores, en los que se explican las estrategias utilizadas por líderes naturales u oficiales para motivar y encaminar a sus seguidores o empleados a un logro o meta específica. Por ahora solo tendremos en cuenta los planteados en el texto de Cuadrado, Navas y Molero.

¹¹ Isabel Cuadrado, Marisol Navas, y Fernando Molero. EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DIRECTIVOS: GÉNERO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO. Revista de Psicología general y aplicada., 2004, 57 (2), pg. 182. [en línea]: disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/>, recuperado: 26 marzo de 2010.

¹² *ibid* 183.

que el carácter ‘tradicional’ o ‘no tradicional’ de la organización, resulta primordial cuando se busca entender el papel del género en el liderazgo.

Los estudios anteriores permiten establecer la relación entre rasgos de personalidad tipificados en femeninos o masculinos, con los tipos de organizaciones, que a su vez, también adquieren esa estereotipificación. El interrogante que se plantean los autores a partir de esto, es hasta ¿qué punto las mujeres desde su conocimiento, pueden romper esas barreras de poder que se establecen por los estilos tradicionales o flexibles que la misma organización impone desde su objetivo de ser como empresa?

Se puede decir hasta el momento, que los estilos de liderazgo son influidos por un contexto androcéntrico que determina el comportamiento de una mujer directiva, la cual debe seguir algunos rasgos masculinos. Los factores culturales del medio ambiente y de la misma organización, limitan su actividad libre y las motivaciones para actuar con valores propiamente femeninos.

Desde esta perspectiva, surge un nuevo cuestionamiento, ¿cómo se percibe la sexualidad femenina y la sexualidad masculina en la toma de decisiones y en la construcción de conocimiento desde una organización femenina, masculina y/o mixta?

Esta pregunta resulta clave en el objeto de investigación, pues sirve para entender la relación de poder, saber y sexualidad en las organizaciones, desde la influencia del sexo en las relaciones de poder al interior de la empresa.

Ahora bien, retomando el artículo, se propone que la tipificación de la empresa por la actividad, generalmente está asociada a un sexo y desde éste, a una relación de género: masculina-hombres, femenina-mujeres, mixta- ambos sexos. Por lo tanto, existe una relación entre las variables del contexto organizacional (tipificación), el género del líder y el estilo de liderazgo. No obstante “los hombres no son tan mal evaluados, ni reciben tantas sanciones sociales como las mujeres cuando dirigen del modo que les parece más oportuno”¹³

Esto ejemplifica con claridad, que las mujeres para poder desarrollar su papel como lideresas en las empresas, siguen enfrentándose a barreras culturales como los prejuicios, que son producto de estereotipos sexuales, dominantes a lo largo de la historia de occidente. Su estilo participativo, está sujeto en muchas ocasiones a la presencia de críticas por parte de sus subordinados, quienes

¹³ íbid 191

conservan muchas representaciones hegemónicas patriarcales, lo cual hace que la mujer tenga mayores dificultades para acceder a empresas tradicionales; ya que estas siguen asociándola a roles domésticos, que de una u otra manera, la relacionan con rasgos femeninos de debilidad e incompetencia en el ámbito laboral.

Siguiendo las conclusiones a las que llegan Isabel Cuadrado, Marisol Navas, y Fernando Molero, es importante evaluar la relación de liderazgo y género en las empresas.

Sexualidad y poder: las mujeres líderes

Para poder examinar ¿cómo influye el conocimiento y la capacidad de la mujer en la gestión de poder en la empresa?, es fundamental entender su rol directivo dentro de la misma. Si bien se ha podido establecer que actualmente el género femenino sigue expuesto a la escasa participación en puestos de decisión y cargos de responsabilidad empresarial, otra de las posibles variables que entrarían a actuar en relación a la tipificación organizacional, es precisamente los estilos de dirección que asumen los dos géneros en los cargos de alto mando.

Lo cierto es que, las organizaciones al formarse, actúan dentro de un marco normativo, racional y autónomo, pero a su vez, están inmersas dentro de un contexto cultural que las determina, en la medida que se interrelacionan gracias a las redes económicas y sociales. Entonces, las mujeres al interior de su trabajo, están expuestas a estos constructos sociales “externos” a la compañía, que han servido para segmentar grupos, diferenciarlos y clasificarlos en relaciones de privilegio¹⁴.

Como bien se ha dicho en párrafos previos, los seres humanos al intervenir en la creación de cultura, pueden entrar a jugar roles de influencia sobre el mercado y las mismas organizaciones, al participar en la toma de decisiones de las compañías. No obstante, el nivel de influencia sobre estas instituciones, depende de una jerarquización que se da dentro de las organizaciones, y que restringe el acceso a la construcción de conocimiento por parte de ciertos individuos.

En este sentido, hablamos de relaciones de poder porque se crean brechas entre los integrantes de las mismas. Las relaciones de autoridad justifican el poder sobre el otro, sobre los recursos, sobre

¹⁴ Redes económicas y desigualdades sociales. Mariano F. Enguita. Universidad Complutense [en línea]: disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/>, recuperado: 24 marzo de 2010.

las relaciones de privilegio¹⁵. No yendo más lejos, sobre esta base se asientan la desigualdad e inequidad:

“Son las que dividen a las personas por rasgos adscriptivos como el género, la edad, la raza, la lengua, la religión o la nacionalidad. Una característica general de estas desigualdades es que pueden ser consideradas como proyecciones sobre las redes voluntarias – organizaciones y mercados- de otras que tienen su origen y su escenario propio en las redes inclusivas – hogares y estados-, y que en ocasiones pueden incluso haber perdido vigencia en éstas, pero conservarla todavía en aquellas”¹⁶.

Como bien se constata, la cultura occidental capitalista, hace que se les atribuyan a las mujeres rasgos relacionados en gran medida a su papel reproductor, el cual carga con múltiples connotaciones negativas en un ámbito público.

“Entre la articulación entre la esfera doméstica y el mercado de trabajo, entre el hogar de un lado y los mercados y organizaciones, de otro, entre el modo de producción doméstico y los modos de producción mercantil, capitalista y burocrático, donde se sitúa el mecanismo de los privilegios negativos de la mujer en ambos terrenos. Porque tienen que ocuparse de las tareas domésticas, las mujeres compiten con los hombres en una situación necesariamente de desventaja”¹⁷

Cuadrado y otros en su texto, “Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes”, retoma las ideas de Schein (2001) en las que se defiende que “las personas perciben que existen ciertas características propias de los puestos directivos que únicamente poseen los hombres. Este fenómeno, denominado «*think manager-think male*» y constatado en diversos estudios realizados en distintos países, puede fomentar sesgos contra las mujeres en selección, promoción, entrenamiento y ocupación de puestos directivos”¹⁸.

Los paradigmas patriarcales continúan arraigados en la memoria colectiva de hombres, y muchas veces hasta en la de las mujeres, ya que las representaciones sociales que han tenido lugar a nivel educativo, político, religioso; perduran en la psique de las personas generación tras generación.

¹⁵ Íbid 62.

¹⁶ Íbid 63.

¹⁷ Íbid 64.

¹⁸ Isabel Cuadrado. Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema* 2004. Vol. 16, nº 2, pp. 270. ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG. [en línea]: disponible en: www.psicothema.com, recuperado el 26 de marzo de 2010

Por esta razón, los estilos de liderazgo se pueden relacionar directamente con la tipificación organizacional, pues las empresas no tradicionales asumen rasgos de liderazgo abiertos al diálogo, asociándose a intereses colectivos; mientras que las compañías tradicionales, buscan líderes cuyos objetivos están dirigidos a una función más instrumental, racional, e individualista.

“Así, Bass y Avolio (1994) sugieren que las mujeres son más «transformacionales» en su forma de dirigir que los hombres por su mayor experiencia en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. Asimismo, hacen referencia a los valores de las mujeres, distintos a los de los hombres: «ellas tienen valores más basados en el cuidado y la responsabilidad, los hombres en los derechos y la justicia»¹⁹

Para entender con mayor claridad lo anterior, retomo el estudio realizado por Cuadrado en el texto anteriormente citado, en donde se tomaron los valores que sirven a los intereses individualistas (poder social, riqueza, autorrespeto, reconocimiento social, autoridad, independiente, ambicioso/a, atrevido/a, influyente, capaz y logra éxitos) y los valores escogidos para los intereses colectivistas (tener sentido en la vida, leal, obediente, ayudando, responsable, autodisciplina y amistad verdadera).

A pesar de ello, frente a los resultados esperados se llegó a la conclusión “que las mujeres líderes (...) presentan características «contraestereotípicas»: se diferencian en la dimensión masculina de los estereotipos de género de las personas de su mismo género que ocupan un rol diferente y se asemejan a los hombres que ejercen el mismo rol que ellas”²⁰.

En este caso, el estudio evidencia que los planteamientos de Schein cobran vida en las organizaciones, desde el papel del líder; pues los valores y modelos patriarcales se afianzan en las mujeres que asumen cargos directivos, y no solo en la mente de los hombres.

Lo paradójico en este punto, es ver cómo se siente presionado el género femenino a transformar sus conductas en aquellas esperadas por los hombres. Así, actúan de manera ‘más masculina’, para sentirse igual de competitivas y capaces que sus colegas del sexo opuesto. De manera que, aquellas mujeres que siguen parámetros y rasgos de comportamiento de su género, son vistas de manera excluyente.

¹⁹ Íbid 270

²⁰ Íbid 274.

Conocimiento y sexualidad: ¿las mujeres, agentes de cambio?

Ahora bien, tener en cuenta cómo se valora el saber, la producción de conocimiento y el *know how* que poseen las mujeres frente a los hombres en un espacio organizacional, está estrechamente relacionado con lo dicho en el párrafo anterior. Si bien es cierto que la inclusión de la mujer en distintos mercados laborales, que en épocas anteriores eran marginalizadas, es un aspecto que ha disminuido con el tiempo; en la actualidad, sigue existiendo una brecha frente a la igualdad de oportunidades en la esfera pública.

El aumento de la participación femenina en las organizaciones, ha sido parte del incremento de esta población demográficamente (representa un 70 por ciento de la población mundial), pero a su vez, por las necesidades que demanda la globalización frente al tema de discriminación laboral de género, ya que existen nuevas tendencias organizacionales, como lo son la Responsabilidad Social Corporativa, y la cultura ciudadana en las empresas. De esta manera, se ha determinado un cambio en el valor participativo de la mujer del siglo XXI. Progresivamente, se han visto los beneficios de contar con posturas más flexibles a nivel comunicacional, y esto está estrechamente relacionado al papel/rol de la mujer que es propio de los rasgos de personalidad de este sexo.

En cuanto a los aportes en el *know how* que poseen frente al hombre, este depende al igual que el otro sexo, en las herramientas, capacidades y habilidades que haya construido con el tiempo, su formación académica, y el contexto social en el que creció. Sin embargo, en la cultura latinoamericana se mantiene un sesgo ante la participación de la mujer en esferas que representen toma de decisión, poder; pues es una cultura que continua teniendo apegos a la visión patriarcal – androcéntrica de Occidente.

Un ejemplo de lo anterior, es el diferencial de salarios, al cual haré referencia posteriormente; que evidencia esa desigualdad propia de Colombia. Las causas posibles de la disminución, más no erradicación de la desigualdad de género en el sector económico, es el interés que ha surgido en las mujeres por aumentar las capacidades competitivas, al incrementar sus niveles educativos, lo que ha permitido su mayor participación en este ámbito:

“A mayor educación, mayor es el costo de oportunidad de quedarse en la casa y mayor es la posibilidad de contratar el cuidado de los niños y las labores domésticas, lo que induce a una mayor participación laboral de las mujeres”²¹

No obstante, el nivel educativo no está relacionado con la diferencia salarial, sino que por el contrario, es un factor discriminativo que existe en algunas organizaciones (lo puedo asociar a la cultura y clima organizacional), frente a la asignación de cargos directivos en su mayoría a hombres, que se pueden atribuir a la asociación de estereotipos y roles de género, usualmente adoptados en la cultura antropocéntrica.

Las cifras actuales, proporcionadas por el periódico El Tiempo, demuestran que la mayoría de colombianas se sienten discriminadas y piensan que el 84% del país es machista.

“La Encuesta de Percepción de las Mujeres sobre su Situación y Condiciones de Vida, la primera de su tipo que realiza esta entidad, también señala que el 83 por ciento de las consultadas se sienten discriminadas en su libertad sexual, el 81 por ciento en la política, el 78 por ciento en la vida familiar y en el acceso a la justicia, y el 62 por ciento en los medios de comunicación (...) El 35 por ciento aseguró que ellas tienen más dificultades para conseguir un empleo, el 18 por ciento señaló que el aspecto físico es un factor clave para ser contratado, mientras que el 13 por ciento recordó que las mujeres son acosadas sexualmente”²².

Es interesante ver la autopercepción de la mujer frente a su género, pero más aún, las transformaciones sociales que se han dado con la Nueva Economía. Entender que a pesar de que permanece muy afianzada la cultura patriarcal/autoritaria/machista; solo un 27 por ciento de las mujeres hoy en día, piensa en casarse. Sin ir más lejos, la institución familiar a la cual ha estado firmemente anclado el papel reproductor de la misma, se puede poner en tela de juicio, ya que el 61 por ciento de colombianas, piensa que para su realización personal si es importante tener hijos, mas solo un 18 por ciento, asocia que la vida en pareja es primordial para no sentirse vulnerable. La presencia del hombre en la vida familiar se ha ido desligando, pues la mujer ha logrado asumir el doble rol de madre y profesional.

²¹ Departamento Nacional de Planeación (1998), Bogotá, Tercer Mundo editores.

²² Mayoría de colombianas se siente discriminada; el 84% considera que el país es machista. [en línea]: disponible en: http://www.eltiempo.com/vidadehoy/dia-internacional-de-la-mujer_7364488-1, recuperado: 7 de marzo de 2010

La reproducción femenina en el caso de Bancolombia

Para aterrizar todo lo dicho, he decidido tomar como ejemplo el caso de estudio de Bancolombia, para analizar específicamente el fenómeno del *mobbing maternal*, donde convergen los temas de discriminación, desigualdad de oportunidades, sexualidad, poder y saber en la organización.

Si bien es cierto que la mujer ha sido expuesta a la discriminación laboral por el sexo, este mismo ha sido factor elemental a la hora de cosificarla y convertirla únicamente en dispositivo de control reproductivo en la sociedad. A pesar de lo anterior, y su aprobación en el sector privado, ya que es este su mayor valor de perpetuación de la economía global²³; la mujer en las organizaciones representa un ‘peligro o pérdida potencial’ en la productividad de una compañía, puesto que su condición biológica puede representarle gastos a una empresa, en caso de quedar embarazada mientras trabaja en ella²⁴.

“Hasta el 25% de las jóvenes que esperan ser madres con edades comprendidas entre los 18 y 25 años son despedidas, es más, el embarazo se perfila como la primera causa de despido o de amenazas por parte de la empresa. CSIC (2007): 10.000 mujeres encuestadas, un 8% asegura que ser madre fue causa de discriminación en el trabajo y un 21% afirma que sus oportunidades de promoción laborales se limitaron al ser madre. [...]”²⁵

Parte de la visión compartida con modelos eurocentristas como el *Patriarcal*, y americanos como el consumo y comunicación de masas, reflejan la imagen de la mujer en nuestra sociedad latinoamericana, imagen que ha presenciado una de las peores formas de desigualdad de género: su cosificación. A lo que me refiero con esto, es al despojo que se le hace a su cuerpo, como dispositivo de poder económico, al servicio de instituciones que crean discursos comerciales en torno a este; y que las convierten, en máquinas reproductoras en “pro del crecimiento económico” de naciones extranjeras .

²³ La institución familiar como generadora del ciclo productivo capitalista. Foucault plantea la importancia del control de la población para el crecimiento de cualquier nación a nivel económico, pues son las personas las encargadas de consumir y aportar su mano de obra en las instituciones laborales.

²⁴ Asumiendo que el contrato abarca EPS y ARP, como prestaciones obligatorias de un trabajo formal, y no bajo las dinámicas nuevas de la informalidad laboral, que se aplican a conceptos como *empleabilidad*, donde el trabajador presta su mano de obra a cambio del pago por sus horas trabajadas.

²⁵ *Conceptos: sexo y género*. Información obtenida en la cátedra “Diferencial de género y sexo”, dirigido por la profesora Maria Jayme (curso 08-09), Universidad de Barcelona.

Cabe notar que sus óvulos son puestos a la venta cuando conviene en el circuito de la ganancia²⁶, pero si resulta contra productivo para la economía, en este caso, para las organizaciones; su sexualidad es reprimida por medio de mecanismos como la anticoncepción, el aborto o la misma exclusión dentro de la oferta laboral del mercado.

La doble jornada que muchas mujeres deben asumir al ser amas de casa y profesionales, sigue creando limitantes en la concepción tradicional del trabajo femenino, repercutiendo principalmente, en la asociación que se hace entre productividad y sexualidad.

Sin embargo, una de las áreas donde se ha incrementado la contratación de mujeres es la financiera, presenciando cambios estructurales y de comunicación interna, al redefinir los roles femeninos dentro de la organización. No obstante, al ser el género un concepto construido por un contexto cultural definido por el tiempo y el espacio, los cambios sociales frente al mismo repercuten de manera directa. Se puede decir que la incursión del trabajo femenino dentro de una esfera global, obedece a tendencias que pueden mimetizar las relaciones discriminativas que subyacen al discurso tradicional en una organización, el cual favorece la visión masculina sobre cualquier otra: ¿organizaciones innovadoras y más flexibles al cambio?

Retomando el caso del *mobbing maternal*²⁷, se podría decir, que este responde a una lógica de privilegios masculinos que se han dado desde tiempos pasados y que responden claramente, a que “en la economía doméstica, si alguien ha de permanecer dentro y sacrificar sus oportunidades fuera, ese alguien será la mujer; si solo uno puede salir o permanecer fuera, ese uno será el hombre; y, si ambos trabajan fuera, la mujer seguirá siendo responsable, con ayuda o sin ella, de las tareas domésticas”²⁸.

La discriminación en el ámbito laboral se sigue disparando ante los ojos del mundo entero, pues se mantienen brechas no solo a nivel salarial, sino al interior de las organizaciones, en este caso, en la ocupación de mandos de poder alto. Falta crear espacios reales, aptos para la participación justa de la mujer en la esfera del poder.

“En Colombia la maternidad pareciera 'penalizada' por el mercado laboral, pues las mujeres que son madres reciben casi 10 por ciento menos salario que las que no lo son (...) El Sensor Yanbal 2010

²⁶ Benavides, C.M (2004). *Pensar (en) Género*. Bogotá: Pensar

²⁷ AIBR. Revista de antropología Iberoamericana [en línea]: disponible en: www.aibr.org, recuperado: 16 de abril de 2009

²⁸ Redes económicas y desigualdades sociales. Mariano F. Enguita. Universidad Complutense. Pg. 65 [en línea]: disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/>, recuperado: 24 marzo de 2010.

confirmó que 80 por ciento de las madres encuestadas dice que su condición de mamás las ha llevado a aceptar salarios más bajos y el 75 por ciento dice que las madres tienen menos oportunidades laborales, entre otras cosas, porque tienen menos control y disponibilidad de su tiempo.²⁹

El caso de Bancolombia es pertinente pues nos permite hacernos una idea de cómo el cuerpo de la mujer por medio de la reproducción, ha estado sometido al control y dominación masculina, que respalda todo un sistema económico en *pro* del crecimiento y bienestar social. La institución familiar, justifica de esta manera, los roles, estereotipos y discurso antropocentrista- heterosexual³⁰ bajo el cual, históricamente, la mujer ha sido objeto de inferioridad social.

La muestra que se toma en el ejemplo retomado, posibilita entender una realidad diaria que, de una u otra manera, hace parte de las representaciones sociales que se han creado en torno a la perspectiva de género. De allí su importancia para abordarlo en este momento.

No yendo más lejos, la dinámica del mercado laboral se mueve bajo dos perspectivas o tipos de relación. La primera de ellas es “**la economía del cuidado**”, de la cual la mujer es protagonista por su papel reproductor, en función del rol asistencial y maternal que la han caracterizado cultural e históricamente. La segunda, es denominada por Diane Elson (Campillo, 1998), como economía de los bienes, la cual se da en función de la producción, tradicionalmente atribuida a los hombres. El valor que tiene esto dentro de la sociedad, es precisamente la valoración y el reconocimiento que toma en la vida de las personas, no sólo por su aporte económico, sino porque el primero hace parte de una economía invisible, desvalorizada; y el otro, se caracteriza por ser transable y culturalmente aportante en términos de crecimiento y desarrollo del país.

El trabajo reproductivo, es de esta manera, desestimado por la sociedad capitalista en la que lo que más importa es la ganancia en términos de poder económico y político. Precisamente, acá entra a jugar un punto clave en la relación de sexualidad, poder y saber en la organización.

²⁹ Colombianas prefieren ser madres antes que tener pareja. Solo el 27% piensa en casarse [en línea]: disponible en: http://www.eltiempo.com/vidadehoy/dia-internacional-de-la-mujer-preferencias-de-las-mujeres-colombianas_7359487-1, recuperado: 8 de marzo de 2010.

³⁰ Esta idea la desarrolla Alain Touraine en su texto, *El mundo de las mujeres*, en el que plantea que el cuerpo de la mujer, históricamente ha estado sujeto a un discurso de exclusión impuesto por otros, es decir, los hombres que se benefician de ser los privilegiados de un sistema antropocéntrico; desde el cual se erige toda la estructura social y cultural de distintos países del mundo, por no decir la gran mayoría, que a su vez, deja de lado otras opciones o “categorías” que no caben dentro del paradigma masculino, y por ende, dentro de las representaciones y relaciones tradicionales -heterosexuales entre hombres y mujeres.

A pesar de que en Bancolombia se dice gestionar una cultura organizacional, donde la participación de la mujer es clave para mejorar su identidad e imagen corporativa, los cambios que se llevaron a cabo al interior de la empresa, una vez esta tuvo su mayor cambio en 1998, fueron encaminados a crear un discurso de poder que convenciera a los públicos de los nuevos valores adquiridos por la organización (respeto, confianza, integridad, responsabilidad social, transparencia, eficiencia y emprendimiento). Para ello, buscaron adoptar un modelo de liderazgo basado en la androginia, en el cual se mezclaran elementos de personalidad de mujeres y hombres, la contratación de mujeres por su estilo natural de comportamiento hacia el servicio al cliente, imagen favorecedora, y por las mismas necesidades demandantes del mercado internacional y nacional.

Sin embargo, la mayor contratación de mujeres en la esfera pública no quita las falencias del mismo sistema patriarcal. La maternidad en la organización, sigue siendo vista como objeto de discriminación, lo que acentúa las diferencias de sexo y género entre hombres y mujeres. Las empresas se muestran rígidas frente al papel paternal masculino, mientras que a las mujeres, las debilita, estigmatizándolas nuevamente bajo rasgos de personalidad y valores asociados a la misma.

Políticas como las que busca implementar Bancolombia para renovar su 'look', solo son elementos de distracción para justificar su quehacer responsable socialmente como corporación, para lucir más flexible pero al tiempo innovadora en su portafolio de productos y servicios. Entre estos cambios que los directivos afirman que se darían, está la inclusión desde un trabajo parcial de las mujeres embarazadas, lo cual permite deducir que este tipo de jornadas, las excluye de los cargos mejor remunerados. Su asociación a roles de género, imposibilitan la participar en cargos altos; reforzando el papel subordinado de la mujer. Lo anterior se refuerza porque las únicas políticas que aplican en cuanto a maternidad, son las leyes de la Constitución y las que apliquen al momento (licencia de maternidad y lactancia, jornadas laborales, etcétera.).

Frente a este tema, se demuestra la manera inflexible que paralelamente asume Bancolombia frente a la condición femenina reproductiva, en las que se relaciona a la mujer con su maternidad innata. Esto hace que se desvirtúe su trabajo, al asociarse con algo dado. Asimismo, no cuenta con programas para la reintegración a la vida laboral de la mujer en la que la maternidad, reproducción y feminidad, hacen parte de los paradigmas vividos culturalmente como "verdades", no solo por los hombres, sino por ellas mismas.

El caso permite "evidenciar, que la mayor inserción femenina en el sector económico colombiano, no se ha dado como parte de un cambio en la concepción sobre la desigualdad de género en el

trabajo, sino que, por el contrario, éste ha sido parte de un proceso desarrollado por los empleadores [como uso de la estrategia social en su propio beneficio]”³¹.

Ahora bien, son muchos los factores que entran a participar a la hora de entender las diferencias de género en la organización, que se justifican a partir de discursos de poder que se encuentran vinculados al control de la sexualidad, como dispositivo de producción económica y reproductiva.

Hasta el momento, se puede decir que el doble rol que puede efectuar la mujer en la sociedad, al no ser solo productora de bienes al servicio de una economía global, que a su vez demanda su participación en la esfera pública con sus aportes a la construcción de conocimiento desde sus competencias y habilidades, sino también, hacer parte de una *economía del cuidado* de la cual depende la conservación de la dinámica capitalista por el consumo que la familia representa en ciclos de producción y ganancia; hace de la mujer un actor clave en los cambios a nivel cultural que repercuten en la estructura social y económica del mundo.

Segundo, los índices de salario, contratación, y ocupación de cargos en esferas de poder, representan un punto de partida para evaluar la desigualdad de género y sexo, pero no son suficientes para explicar las causas y consecuencias que pueden derivarse de factores socioculturales que están muy arraigados a visiones tradicionales, y que son lo que realmente imposibilitan la reformulación de la estructura social, y por consiguiente, las relaciones que se generan en su interior. Para ello, es importante seguir explorando en el tema de liderazgo, pues esta es una de las maneras como se puede evidenciar el poder de la mujer dentro de la compañía, por medio de la toma de decisiones y construcción de saber dentro de la misma.

Tercero, las organizaciones no pueden ver la incursión de la mujer como una tendencia de moda, pues esto limita la creación de cambios frente a esa cultura organizacional tradicionalista, que se enmascara en las “modas”, para justificar su competencia en el mundo globalizado. Hay que reformular las “verdades” que fluyen al interior de la empresa, desde la comunicación, pues desde esta se pueden “poner en común”, insumos inmateriales como el conocimiento tácito, que es parte de la experiencia académica y personal de cada individuo; y que al fin y al cabo, es lo que crea valor dentro y fuera de ella, al convertirse en acción, a través del conocimiento explícito resultante.

Cuarto, es importante evaluar los factores psicológicos que actúan en la mente de los miembros de una organización, como son la valoración de rasgos de personalidad femenina y masculina; para

³¹ AIBR. Revista de antropología Iberoamericana [en línea]: disponible en: www.aibr.org, recuperado: 16 de abril de 2009

entender con mayor claridad, qué mujeres son las que se perfilan dentro de un rango de poder alto, y porqué son aceptadas para asumir ese rol dentro de la empresa mientras otras de su mismo sexo no.

Finalmente, haciendo alusión a todo anterior, la percepción de la sexualidad femenina y la masculina frente a procesos de poder que se detectan en una organización; a través de la toma de decisiones y la creación de verdades compartidas por los miembros de ésta, se permite gracias a la implementación de políticas a favor de la igualdad de la mujer frente al hombre. Esto significa, la construcción de discursos organizacionales propios de una dinámica en la que existen las diferencias, sin ser ellas un motivo de discriminación, en donde la postura del otro es igual de válida a la de cualquier sujeto para la construcción de conocimiento dentro de una institución (política, económica, educativa, etc.).

La mujer- sujeto³², la resignificación de la sexualidad

Alain Touraine en su libro, *El mundo de las mujeres*, defiende que, “más allá de la defensa de sus intereses y de sus proyectos profesionales, mas allá incluso de su protección contra la violencia y las discriminaciones, las mujeres están empeñadas en una construcción personal que resiste activamente a todas las formas de fragmentación o de disolución de la personalidad”³³. Añade, “la construcción personal tiene lugar fundamentalmente a través de la sexualidad y, en sentido más amplio, a través del cuerpo”³⁴

El panorama que nos plantea Touraine de la mujer nos ubica en un contexto posfeminista, en donde esta misma se reconoce como *sujeto* dentro de un marco de la Modernidad, al autoafirmarse y apropiarse de su sexualidad.

Cuando Touraine nos habla del *mundo de las mujeres*, hace referencia a ese cambio cultural al que hemos asistido en los últimos años, que ha sido el resultado de la lucha feminista, pero más que eso, a que las mujeres hoy en día se reconocen como *sujetos*, como *agentes activas* que transforman a la sociedad y las relaciones que de esta se derivan. Como bien destaca el autor en su texto, al definirse: “YO SOY UNA MUJER”, ponen al descubierto una nueva percepción que se desliga del tradicional discurso antropocéntrico, en el que es victimizada por el poder del hombre sobre ella.

³² Touraine, A (2007), *El mundo de las mujeres*, Barcelona, Ediciones Paidós Iberica, S.A.

³³ *Íbid*, 65

³⁴ *Íbid*, 66

Lo anterior, muestra una nueva perspectiva en la que su *autoreconocimiento* se da por una nueva relación con ella misma, con su sexualidad, con su cuerpo. Es en este punto, en el que el autor rescata “la nueva cultura introducida por las mujeres. Esta disociación- asociación del cuerpo y de la persona, de los deseos y de las aspiraciones [que,] está lejos también de sustituir la voluntad de ser por la expectativa de consumo”³⁵

Los discursos hegemónicos que hacen parte de las representaciones tradicionales de la mujer, han encerrado su sexualidad al control masculino; justificada por la función reproductora de la especie. Una función que se perpetúa a favor de unos intereses institucionales, que no solo reflejan las relaciones heterosexuales dominantes de la clásica idea de familia, sino también de los intereses de una sociedad capitalista, que encuentra en la reproducción, una prolongación de su mismo sistema de consumo y de control.

Al percibir en su propio cuerpo, en su sexualidad, el diálogo entre lo privado y lo público, la mujer busca integrar y reordenar elementos disgregados entre los dos sexos. No intenta negar al hombre, pero tampoco busca negarse a sí misma, como lo ha hecho el sistema patriarcal y/o antropocéntrico. Por el contrario, las mujeres del siglo XXI que fueron encuestadas por Touraine, mostraron que “su principal objetivo era la construcción de sí mismas, a través de su sexualidad”³⁶. Retomando el fenómeno de la maternidad expuesto en páginas anteriores, vale la pena rescatar que en la investigación realizada por Touraine, la mujer se muestra dueña de su cuerpo, tiene el dominio sobre el mismo y decide cuando tener o no hijos. Esto refuerza las cifras citadas en las encuestas de Yanbal, de las cuales se deduce la reformulación a la que asiste la familia tradicional.

Otro aspecto que se deriva de la construcción personal de la mujer como sujeto, es la relectura que le hace al mundo y a las maneras como este funciona. Mientras que “los hombres siguen colocando la esfera pública por encima de la esfera privada y hacen de esta convicción un aspecto positivo para su autoestima (...), para las mujeres los problemas privados deben ocupar el centro de la vida pública”³⁷.

En los dos párrafos previos, se observa un distanciamiento de la mujer sometida al rol de género, en el que su acción está sujeta a la vida sumisa en pareja; en tanto que los hombres mantienen el estereotipo productor y protector de la economía para el hogar.

³⁵ Íbid, 89.

³⁶ Íbid, 96.

³⁷ Íbid, 98.

“Las mujeres toman la palabra cada vez más, mientras que los hombres siguen todavía detentando el dinero y el poder. Las mujeres hablan de sus relaciones con los hombres, y sobre todo de su relación consigo mismas”³⁸

De esta manera, Alain Touraine invita a analizar la transición de la cultura antropocéntrica, a una nueva forma de organización social, encabezada por las mujeres que toman el control de su palabra, y por tanto de su discurso, traducido en su propia sexualidad y cuerpo. Hoy por hoy, la mujer demuestra que ya no teme a expresarse desde su existencia, no le teme a la hegemonía masculina, revestida en un sistema machista; sino que es autosuficiente, en la medida que se auto realiza, al ser individuo de auto deseo, pero también al crear su identidad como mujer, es decir, como sujeto.

Ellas se transforman primero a sí mismas, para luego transformar su mundo exterior. En otras palabras, las mujeres encuentran dentro de su naturaleza *de mujer*, la referencia de cambio. Toman conciencia de su cuerpo, que ya no es objeto de dominación económica ni social, sino razón y lugar de su sexualidad.

Así, todos los discursos que se tejieron en la historia de la humanidad, en torno a las representaciones de género desde el poder, el saber y la sexualidad; quedan puestos en tela de juicio, ya que hay un cambio de pensamiento que ha sido interiorizado por la mujer, quien encuentra en su cuerpo, “el terreno donde se ha producido las transformaciones más profundas, gracias a la difusión de toda clase de medidas de control de la reproducción”³⁹.

Para finalizar, es necesario anotar que el texto de Alain Touraine nos invita a revisar las relaciones entre hombres y mujeres, llama a una nueva lectura de los órdenes tradicionales, desde la otra mirada del mundo, es decir, desde la *mujer-sujeto*, que ya no solo es espectadora sino *agente social*.

Con relación al trabajo expuesto, queda por concluir que, todos los cambios que se generan a nivel social y cultural, se reflejan directamente en las estructuras organizacionales, puesto que las empresas se encuentran inmersas en un macrosistema denominado sociedad. Por esto mismo, vale la pena aclarar que los estudios investigativos realizados por el filósofo francés, resultan de gran importancia y pertinencia para el desarrollo posterior de mi propuesta de grado; puesto que abre la

³⁸ Íbid, 99.

³⁹ Íbid, 126.

puerta a la idea de un nuevo orden, en el que el mundo femenino replantea y sustituye el paradigma de la dominación masculina, que lidera los discursos de poder, los cuales se reflejan en las jerarquías empresariales.

Conceptos clave

Agente social: en el texto *El mundo de las mujeres*, Touraine defiende la idea de la mujer como actor social, en la medida que son capaces de responder a exigencias internas y personales, y no solo a los deseos, reglas y funciones impuestas por otros⁴⁰.

Autoafirmación: Alain Touraine lo define como el proceso mediante el cual, la mujer se reconoce como tal, afirmando su principal objetivo que es la construcción de sí misma, como sujeto libre, que se apropia de su sexualidad e identidad.

Antropocentrismo: la profesora María Jayme en su cátedra “Diferencial de género y sexo” de la Universidad de Barcelona, define este concepto como “la visión del mundo y de las relaciones sociales, centrada en el punto de vista masculino”.

Heterosexualidad: Alain Touraine, retoma en su texto *El mundo de las mujeres*, el planteamiento de Judith Butler en el que explica la heterosexualidad como las relaciones indisolubles de la dualidad sexual entre machos y hembras, que están arraigadas y aceptadas en una cultura antropocentrista, y que justifican la dominación de los hombres sobre las mujeres, por medio de la función reproductora de esta última, a favor de la perpetuación de la institución familiar.

Mujer -sujeto: es aquella que “lucha contra una dominación que busca destruirlo (...) es un ser humano que gestiona (con dificultades) la relación entre sus roles sociales, de los que no puede desprenderse, su experiencia biológica inseparable de la relación con los hijos, sus relaciones con el ser amado, sea o no de su mismo sexo, y, por último, su relación consigo misma, el reconocimiento (*recognition*) de sí, que es el núcleo de la construcción personal”⁴¹.

Representación: imagen hegemónica dentro de un sistema social, cultural y económico.

Equidad de género: “Dar a cada quien lo que le pertenece, reconociendo las condiciones o características específicas de cada persona o grupo humano (sexo, género, clase, religión, etnia y

⁴⁰ Íbid, 37.

⁴¹ Íbid, 60.

edad). Reconocer la diversidad sin que ésta signifique razón para la discriminación. La equidad se sitúa en el marco de la igualdad, abandera el tratamiento diferencial de grupos para finalizar con la desigualdad. Es un instrumento para acercarse a mirar la realidad, poniendo en cuestión las relaciones de poder que se establecen entre varones y mujeres y en las relaciones sociales⁴²

Igualdad de oportunidades: de acuerdo con la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la igualdad de oportunidades está relacionada directamente con el trato discriminatorio y desigual entre hombres y mujeres del mundo, manifestados en exclusión y sobre exigencia al género femenino en el ámbito laboral, entendido este como acceso al empleo y desarrollo profesional. Con el fin de lograr que la mujer realmente opere en un mundo competitivo, bajo las mismas condiciones que las del hombre; es necesaria la formulación de políticas que involucren transversalmente todas las esferas institucionales y actores sociales, es decir, la inclusión de la mujer en planes de desarrollo y reestructuración de paradigmas culturales que le atribuyen roles y tareas en determinados espacios; pero que, a su vez, garanticen el control y cumplimiento de las mismas.

Relaciones sociales de comunicación: son las relaciones que establecen un grupo de individuos a través de la interacción y acción, y que se da, a partir del uso del lenguaje verbal y/o corporal, y viceversa. A su vez, permiten la comprensión, entendimiento e interpretación de mensajes que fluyen entre sí, y que posibilitan el proceso comunicativo entre las partes, gracias a la puesta en común y retroalimentación.

Poder: es la capacidad de un individuo de influir sobre el otro, a partir de una situación estratégica en una sociedad y situación determinada. Desde la perspectiva *foucaultiana*, el poder se ejerce sobre el otro en la medida que el discurso de una persona es capaz de ser “verdad” para el otro, por eso no se puede ubicar en las instituciones, pero si se dan al interior de ellas. Dado lo anterior, se convierte en juego de relaciones de fuerza intelectual, dinámica en la que se produce prohibición que incita al discurso, se produce verdad y a la vez saber (de ahí la relación que el filósofo establece entre saber y poder).

Saber: lo entendemos como el proceso racional mediante el cual un individuo construye conocimiento, a partir de la experiencia de la persona, desde sus vivencias académicas y personales.

⁴² Equidad de género [en línea]: recuperado el 9 de noviembre de 2009, disponible en: http://www.cdhd.org.mx/index.php?id=peg_cuart

Se podría decir que el saber en la organización está compuesto por el capital intelectual del grupo de individuos que la conforman. Este capital intelectual está en la mente de los sujetos, y es en gran parte lo que crea valor en una empresa es una vez están contextualizados y compartidos.

Sexualidad: en este contexto entendemos la sexualidad desde una relación entre biología y lo sociocultural, es decir, bajo el sistema sexo-género, y las implicaciones que esto tiene en la sociedad. Entonces, la sexualidad, acá es entendida como el dimorfismo sexual (hombre/mujer) dentro de una estructura que lo acomoda de acuerdo a modelos de comportamiento (masculino/femenino), a partir de los cuales, se establecen roles que restringen la acción del uno o el otro a una esfera determinada (pública/privada).

Espacio organizacional: es un lugar donde se generan relaciones sociales de producción, comunicación e intercambio de sentidos entre hombres y mujeres que es dinámica y contiene interacción; produce respuestas permanentes, para darle contenido a la organización.

Organización: la organización puede considerarse un sistema que opera en la sociedad, la cual, a su vez, se encuentra inmersa en un macrosistema. La organización es un espacio donde interactúan otros subsistemas que al actuar conjuntamente logran un fin específico. Una de las partes más importantes de esta misma es el subsistema psicosocial, compuesto por 'la gente' (grupo de individuos y grupos de trabajo), que está sujeta a una serie de conductas, influencias, motivación, toma de decisiones (poder), y la misma dinámica de relación de grupo.

Know how: es el conocimiento necesario que se construye dentro de una organización para el desarrollo de tareas. Asimismo, podría considerarse desde el área técnica de una compañía, como esas técnicas usadas en la misma empresa para transformar insumos inmateriales como es el caso del saber, en productos físicos o servicios.

Construcción del conocimiento: actividad mediante la cual en una organización se gestiona el conocimiento con el fin de convertir las ideas y/o procesos no sistematizados en una cultura de compartir la información para mejorar el desempeño general de la compañía. El capital intelectual que está en la mente de las personas, en papel o en forma electrónica se fundamenta y documentados en un contexto que adquieren importancia en la medida que se ponen en común.

Identidad de género: la identidad de género es la suma de las dimensiones biológicas y la conciencia de un individuo sobre esta misma, que le permiten crear un propio autoconcepto sobre la pertenencia a un modelo de masculinidad o feminidad.

Identidad sexual: está determinada biológicamente y tiene una aceptación universal por ser de carácter innato, es decir, el aparato reproductor sexual determina si se es hombre o mujer.

Indicadores de género: referentes mediante los cuales se mide la participación de la mujer en esferas de poder, donde entra en juego su participación en la toma de decisiones, salario, relaciones sociales, y conocimiento.

- **Participación en lo político:** la mujer como objeto de discriminación en la vida política del país es una situación de la cotidianidad, pues no es vista con la misma seriedad de un hombre para ocupar cargos en el sector público, específicamente, en aquellos de elección popular. Hoy por hoy, se han implementado nuevas leyes que buscan la garantía de la cuota política femenina, por ejemplo, la Ley de Cuotas –Ley 581/2000, que pretende que no se violen los derechos de participación en la vida política, el derecho a elegir y ser elegidas, a partir de un porcentaje mínimo en puestos que impliquen toma de decisiones en este sector.
- **Participación en lo público:** es el actuar de la mujer en cargos públicos, que implican su salida de la esfera privada, de su papel reproductor que la encierra en un contexto familiar. Es verla actuar en un contexto fuera del hogar, donde haga parte de la población económicamente activa.
- **Participación en lo económico:** el actuar de la mujer en escenarios laborales, relacionados con el trabajo, con su aporte al crecimiento económico del país medido por indicadores como el PEA (población económicamente activa), que a su vez, miden los niveles de desempleo y ocupación; pero que dejan a un lado otros indicadores de trabajo como lo es el trabajo invisible no remunerado, (ej.: el doméstico) pero que hace de la misma manera parte de un mercado porque requiere de esfuerzo y genera producción.
- **Participación en lo académico:** consiste en el desempeño de hombres y mujeres en el servicio educativo por medio de pruebas de conocimiento del Estado. Asimismo, este se mide por el acceso a la educación básica y superior, permanencia y repitencia, como

también por la deserción a las mismas, y los logros académicos obtenidos. Otro aspecto que se incluye, es las carreras elegidas por las mujeres en la universidad.

B. *Fundamentación metodológica*

“El apego a un estereotipo sexual puede no ser tan intenso en la sociedad moderna, pero el proceso es muy lento y aún permite a los hombres dominar las posiciones de poder en casi cualquier profesión”.⁴³ Los **estereotipos** sociales se configuran de esta manera en la actualidad, como justificadores de los roles de la mujer profesional –ama de casa; la subordinan a factores como la sumisión, impotencia, posición social baja, entre otros; frente al **rol masculino** fuerte, dominante, y poderoso. No obstante, esto es resultado de un proceso histórico, en el que la mujer durante muchos años fue sujeta a la segregación en la esfera pública. Solo hasta el siglo pasado, la mujer empezó a tener “voz y voto” en la sociedad occidental, entrando a competir activamente en el mundo moderno capitalista.

Es importante realizar este trabajo por la repercusión social que tiene en el mundo de hoy la mujer, quien a pesar de estar estigmatizada culturalmente, ha sido capaz de realizar esa lucha por posicionarse en el sector profesional, en los distintos ámbitos del **poder**; y de esta manera, reevaluar paradigmas sobre **roles femeninos**, que día a día se configuran como parte de un pasado patriarcal y que asimismo, no tienen cabida por las necesidades y exigencias que demanda el mercado laboral y la sociedad contemporánea frente a la **igualdad de oportunidades**.

Múltiples estudios se han llevado a cabo sobre la violencia de la mujer alrededor del mundo, entendida ésta, no solo como la agresión física y/o psicológica a la que constantemente se ve vulnerada; sino también la violencia ejercida desde el mismo marco político, cultural y social que se evidencian con temas como la igualdad y diferencia. Lo anterior, hace de este trabajo un tema pertinente para tomar como objeto de investigación. No yendo más lejos, es clave empezar a estudiar de fondo cómo la mujer colombiana, al igual que otras mujeres del mundo, empiezan a reconocerse como **mujeres**, resistiéndose a una dominación históricamente masculina, a través de su *autoafirmación* y conciencia de ser *subjetividades* que actúan, de manera activa, en una sociedad que presenta cambios en su estructura social⁴⁴.

⁴³ FONTANA, David. Control de estrés. Capítulo 5: ¿cuál es la causa del estrés excesivo?, página 81

⁴⁴ Para tratar estos temas, ha sido pertinente retomar el trabajo realizado por Alain Touraine en su texto “El mundo de las mujeres”.

Para poder desarrollar mi proyecto de grado, teniendo en cuenta que es de carácter teórico, es necesaria la revisión de fuentes bibliográficas, el análisis de esta información, la triangulación de la información obtenida en dichos recursos y las conclusiones de los resultados obtenidos. Para ello, el estudio y análisis de casos y entrevistas, resulta pertinente para ejemplificar y darle mayor peso conceptual los planteamientos elaborados a lo largo de la tesis. El trabajo será construido en cinco partes:

- Primera parte: consiste en la revisión textual, el análisis de información y la reseña de cada uno de los autores relacionándolos con los ejes conceptuales propuestos.
- Segunda parte: es el análisis y la interpretación de cada uno de esos referentes.
- Tercera parte: realización y redacción del marco teórico y conceptual.
- Cuarta parte: revisión del documento a fondo, ajustes pertinentes, teniendo en cuenta la coherencia y cohesión sobre los aportes al proyecto.
- Quinta parte: conclusiones del trabajo y lecciones aprendidas. La última semana, será utilizada para una última revisión general al trabajo, su impresión y presentación al director de tesis*.

El cronograma de actividades se desarrollará como se muestra a continuación:

	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Se m. 8	Sem. 9	Se m. 10
I. Primera parte	Revisión Textual	Revisión Textual	Revisión Textual	Análisis de información	Análisis de información	Reseñas	Reseñas			

II. Segunda parte								Análisis e interpretación		
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------------	--	--

	Sem. 11	Sem. 12	Sem. 13	Sem. 14	Sem. 15	Sem. 16	Sem. 17	Sem. 18
III. Tercera parte	Redacción del marco teórico y conceptual	Redacción del marco teórico y conceptual						
IV. Cuarta parte			Correcciones de ortografía y redacción	Revisión de citas	Revisión de la coherencia y cohesión entre ideas			
V. Quinta parte						Conclusiones del trabajo y de la experiencia	Conclusiones del trabajo y de la experiencia	*

Bibliografía:

- Departamento Nacional de Planeación (1998), Bogotá, Tercer Mundo editores.
- Benavides, C.M (2004). *Pensar (en) Género*. Bogotá: Pensar
- Foucault, M. (2002), *Historia de la Sexualidad*, México, Siglo XXI editores, s.a. de c.v.
- Touraine, A (2007), *El mundo de las mujeres*, Barcelona, Ediciones Paidós Iberica, S.A.

Referencias Internet:

- Avances y desafíos para Colombia en materia de derechos humanos y género [en línea], disponible en: <http://www.hchr.org.co/publico/pronunciamientos/ponencias/ponencias.php3?cod=43&cat=24>, recuperado: 25 de noviembre de 2009
- AIBR. Revista de antropología Iberoamericana [en línea]: disponible en: www.aibr.org, recuperado: 16 de abril de 2009
- Colombianas prefieren ser madres antes que tener pareja. Solo el 27% piensa en casarse [en línea]: disponible en: http://www.eltiempo.com/vidadehoy/dia-internacional-de-la-mujer-preferencias-de-las-mujeres-colombianas_7359487-1, recuperado: 8 de marzo de 2010.
- Cultura organizacional [en línea]: disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizational.htm>, recuperado: 28 de noviembre de 2009
- Derecho a la libertad e igualdad [en línea], disponible en: <http://blogius.wordpress.com/2007/05/06/derecho-a-la-libertad-e-igualdad-articulo-13/>, recuperado: 18 de noviembre de 2009.
- Discriminación laboral [en línea], disponible en: <http://colombia.indymedia.org/news/2009/03/99445.php>, recuperado: 18 de noviembre de 2009.
- Género, formación y trabajo [en línea], disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinterfor/t_emp09.htm, recuperado: 16 de noviembre de 2009.
- Género y TIC [en línea], disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/g_tic/index.htm, recuperado: 9 de noviembre de 2009.

- Global Employment Trends for Women [en línea], disponible en http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang--en/docName--WCMS_103456/index.htm, recuperado: 18 de abril de 2009,
- Igualdad de oportunidades [en línea], disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/oit_igu/index.htm, recuperado: 9 de noviembre de 2009
- Isabel Cuadrado, Marisol Navas, y Fernando Molero. EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DIRECTIVOS: GÉNERO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO. Revista de Psicología general y aplicada., 2004, 57 (2), pg. 182. [en línea]: disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/>, recuperado: 26 marzo de 2010.
- Isabel Cuadrado. Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. Psicothema 2004. Vol. 16, n° 2, pp. 270. ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG. [en línea]: disponible en: www.psicothema.com, recuperado el 26 de marzo de 2010
- Liderazgo, género y creación del conocimiento. Sabido Ayerastán, revista de psicología general y aplicada, 2004, 57 (2), 209- 224. Página 210 [en línea]: disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/>, recuperado: 26 marzo de 2010.
- Mayoría de colombianas se siente discriminada; el 84% considera que el país es machista. [en línea]: disponible en: http://www.eltiempo.com/vidadehoy/dia-internacional-de-la-mujer_7364488-1, recuperado: 7 de marzo de 2010
- Participación política de la mujer [en línea], disponible en: <http://www.ginaparody.com/proyectos/participacion-politica-mujer>, recuperado: 23 de noviembre de 2009
- Redes económicas y desigualdades sociales. Mariano F. Enguita. Universidad Complutense [en línea]: disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/>, recuperado: 24 marzo de 2010.
- Seis de cada 10 puestos son ocupados por mujeres en el Distrito, pero no tienen mando (2009) [en línea], disponible en: http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/seis-de-cada-10-puestos-son-ocupados-por-mujeres-en-el-distrito-pero-no-tienen-mando_6542767-1, recuperado el noviembre 9 de 2009.

- Voto de la mujer [en línea], disponible en: <http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=514409>, recuperado el 24 de noviembre de 2009.



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE

Carrera de Comunicación Social

FORMATO EVALUACIÓN ASESOR TRABAJO DE GRADO

(Único formato aceptado por la Facultad)

Sr.(a) Asesor(a): la Asignatura Trabajo de Grado que Usted asesora requiere, como las demás asignaturas, de dos notas parciales correspondientes al 60% y una nota final correspondiente al 40% para una definitiva correspondiente al 100%. En esta evaluación Usted debe considerar el proceso de elaboración del Trabajo y su producto final, especificando en el caso de grupo, la nota correspondiente para cada estudiante.

Título del Trabajo:

**EL LIDERAZGO DE LA MUJER EMPRESARIA EN COLOMBIA, UNA MIRADA DESDE
EL SABER, EL PODER Y LA SEXUALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS Y
MIXTAS.**

Nombre estudiante: María Angélica Garbiras Díaz	30%	30%	40%	Definitiva
	4.5	4.5	4.5	4.5

Observaciones (Justificación de la calificación)

- La estudiante maneja con propiedad los conceptos teóricos seleccionados para el abordaje del problema de investigación.
- Siguió una línea metodológica clara y el resultado es una reflexión sustentada en el corpus teórico abordado.
- Logra comprender claramente los conceptos y el proceso socio-histórico-cultural del problema.
- El acercamiento a un grupo de mujeres empresarias modernas conduce a vislumbrar cambios en las formas de asumir el liderazgo e ilustrar las perspectivas del problema.

Fecha: Noviembre 30 de 2010

Nombre del Asesor: Nelly Valbuena Bedoya

Firma del Asesor: Nelly Valbuena Bedoya

c.c.No.
39.665.683

Teléfonos:
2873478



RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el Resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

1. Autor (es): (Nombres y Apellidos completos en orden alfabético).

María Angélica Garbiras Díaz

2. Título del trabajo:

**EL LIDERAZGO DE LA MUJER EMPRESARIA EN COLOMBIA, UNA MIRADA
DESDE EL SABER, EL PODER Y LA SEXUALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES
PRIVADAS Y MIXTAS.**

3. Tema

central: Experiencias de las mujeres líderes dentro de las empresas privadas y mixtas

4. Subtemas afines

La dominación masculina, cultura organizacional sensible al género, el saber, el poder, la sexualidad, liderazgo de género dentro de un marco posfeminista, divulgación de sistemas de reconocimiento de liderazgo en medios digitales e impresos con enfoque de género.

5. Campo profesional: Organizacional

6. Asesor del Trabajo: Nelly Valbuena Bedoya

7. Fecha de Mes: Mayo 30 Año: 2011 Páginas: 91

presentación:

„L,L

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del trabajo:

Analizar la percepción de las mujeres empresarias colombianas sobre el liderazgo de género en Colombia y los posibles factores que inciden en el escaso reconocimiento del mismo, desde las variables poder, saber y sexualidad.

2. Contenido (Transcriba el título de cada uno de los capítulos del Trabajo)

Capítulo I: Antecedentes del trabajo femenino

Capítulo II: Las mujeres ejecutivas en la empresa contemporánea

Características de las mujeres ejecutivas

Capítulo III: Mujeres ejecutivas en Colombia: experiencias desde el liderazgo empresarial

Conclusiones

3. Autores principales (Breve descripción de los principales autores referenciados)

El proyecto se desarrolló desde los textos “Género, globalización y desarrollo” de Luz Gabriela Arango. “Mujeres, trabajo y tecnología en tiempos globalizados” de Luz Gabriela Arango. “Mujeres ejecutivas, dilemas comunes, alternativas individuales”, Arango y Viveros. Estos textos se emplearon para contextualizar el proceso por medio del cual las mujeres entran a participar en el mundo laboral que hasta hace muy poco fue exclusivo para los hombres. Por otro lado, para entender los cambios suscitados dentro y por las empresas se retomó *Cambio en la cultura organizacional* creado por el Proyecto Proequidad; en un marco del posfeminismo, razón por la cual se tomó como eje teórico y conceptual a Alain Touraine con su libro en *El mundo de las mujeres*.

4. Conceptos clave (Enuncie de tres a seis conceptos clave que identifiquen el Trabajo).

Liderazgo de género, cultura organizacional, poder, saber, sexualidad, identidad femenina, e igualdad de oportunidades.

5. Proceso metodológico. (Tipo de trabajo, procedimientos, herramientas empleadas para alcanzar el objetivo).

Un estudio cualitativo – descriptivo de las experiencias de liderazgo de las mujeres ejecutivas colombianas en la empresa privada y mixta con presencia en este país.

HERRAMIENTAS Y MEDIOS

- Estadística del DANE sobre las tendencias laborales por género 2010.
- Periódico El Tiempo y Portafolio
- Estudio MERCOCOLOMBIA 2010 en la línea de Mercolíderes
- The Global Gender Gap Report 2011

ENTREVISTAS

Se realizaron 9 entrevistas SEMIESTRUCTURADAS entre el 22 de octubre de 2010 a 08 de noviembre de 2010. Las respuestas se contrastaron posteriormente con los estudios abordados y los conceptos trabajados en un marco teórico.

En infraestructura: María del Rosario Carrillo Ferguson, Gerente Jurídica y Ambiental de Coviandes y Secretaria General de la misma empresa.

En la moda: Lila Ochoa, directora de la Revista Fucsia que hace parte del grupo Publicaciones Semana.

En el sector del entretenimiento: Claudia García, directora de Marketing de Emmy Music Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador.

En el ámbito cultural se entrevistó a Ana Martha Rodríguez de Pizarro, directora del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá.

Laura Gaviria Halaby, Comisaria General Delegada de Colombia Expo Shanghai 2010.

María Clara Domínguez, directora ejecutiva de la Fundación Zoológica de Cali,

En el sector de servicios, Silvia Luz Rincón, presidenta de la multinacional QEB Seguros.

Ana Cristina Botero, Gerente General de la agencia consultora Aristos- Stanton Chase International.

Florance Thomas.

6. Reseña del Trabajo (Escriba dos o tres párrafos que, a su juicio, sinteticen el Trabajo).

Los estereotipos sociales que se configuran en la actualidad como justificadores del rol de la mujer profesional–ama de casa, la subordinan a factores como la sumisión, impotencia, posición social baja, entre otros; frente al rol masculino fuerte, dominante, y poderoso. No obstante, esto es resultado de un proceso histórico, en el que la mujer durante muchos años fue sujeta a la segregación en la esfera pública. Solo hasta el siglo pasado, la mujer empezó a tener “voz y voto” en la sociedad occidental, entrando a competir activamente en el mundo moderno capitalista.

Este trabajo buscó demostrar la repercusión social que tiene en el mundo de hoy la mujer, quien a pesar de estar estigmatizada históricamente por una cultura patriarcal, ha sido capaz de realizar la lucha por posicionarse en el sector profesional, en los distintos ámbitos del poder. De esta manera, el proyecto de grado permite reevaluar paradigmas sobre roles de liderazgo, ya que día a día se configuran como parte de una cultura androcéntrica y que no tiene cabida por las necesidades y exigencias que demanda el mercado laboral y la sociedad contemporánea frente a la igualdad de oportunidades. Asimismo, la percepción de la mujer empresaria líder permite ubicarla en un marco posfeminista, en el que reconoce los rezagos de la cultura machista, pero a su vez, se reconoce como “agente activa”* en el mercado laboral. Ella ya no es una víctima del hombre, ella se realiza desde sus capacidades y habilidades como una “mujer – sujeto”*.

*conceptos tomados del autor Alain Touraine,2007.

III. PRODUCCIONES TÉCNICAS O MULTIMEDIALES

1. Formato (Video, material escrito, audio, multimedia).

Material escrito.

2. Duración audiovisual (minutos):

Número de casetes de vídeo:	
Número de disquetes:	

Número de fotografías:	
Número de diapositivas:	

3. Material impreso Tipo: monografía Número de páginas: 91
teórica –práctica.

4. Descripción del contenido

Lo que comenzó siendo una monografía teórica sobre “Representaciones sociales con perspectiva de género sobre sexualidad, poder y saber en las organizaciones”; terminó delimitándose en un estudio teórico- práctico, que permitió visualizar qué está pasando con la mujer frente al tema de liderazgo de género en las organizaciones privadas y mixtas de Colombia. Por esta razón, se optó por un nuevo título que abarca el objeto de estudio presente: “El liderazgo de la mujer empresaria en Colombia, una mirada desde el saber, el poder y la sexualidad en las organizaciones privadas y mixtas”. Como resultado final del proceso investigativo, se contrasta la información obtenida en un marco teórico conceptual, las herramientas cuantitativas y una serie de entrevistas semi estructuradas, que permiten a la autora de la tesis, entender cómo se perciben las mujeres empresarias que ocupan cargos ejecutivos dentro del sector mixto y privado.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	45
Problema.....	48
Objetivo general.....	51
Objetivos específicos.....	51
Metodología.....	52
Capítulo I: Antecedentes del trabajo femenino.....	58
Capítulo II: Las mujeres ejecutivas en la empresa contemporánea.....	64
Características de las mujeres ejecutivas.....	67
Capítulo III: Mujeres ejecutivas en Colombia: experiencias desde el liderazgo empresarial..	69
Conclusiones	82
Bibliografía.....	87
Referencias.....	88
Anexos.....	93
Tablas Mercolíderes.....	93
Datos revista Forbes.....	94
Datos The Global Gap Gender Report 2010.....	96
Formato de la entrevista.....	97
Transcripciones.....	98

MUJERES EJECUTIVAS EN COLOMBIA: EXPERIENCIAS DESDE EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Introducción

El liderazgo de la mujer empresaria actual es el resultado de los pasos alcanzados por otras mujeres que, desde el siglo pasado, dieron la lucha por el reconocimiento de los múltiples proyectos de vida de la identidad femenina (Vásquez, 1996).

Hasta hace muy pocos años, la mujer empezó a participar en la fuerza laboral colombiana en cargos de poder, permitiéndose “re-significar su actuar” dentro del sector económico capitalista. Una vez rompió estereotipos académicos al ingresar a la universidad y estudiar carreras tradicionalmente reservadas para el hombre; la mujer se preparó intelectualmente para intervenir en la creación del conocimiento y toma de decisiones importantes en compañías del sector privado y mixto⁴⁵.

Con gran esfuerzo, las siguientes generaciones fueron anclando una transformación en las relaciones laborales entre los distintos individuos de la organización⁴⁶. Las ganas de hacer y de romper viejos paradigmas como el patriarcal machista, el cual es un sistema excluyente que invisibiliza a la mujer en las altas jerarquías del poder; permitieron tener en cuenta los aportes del capital intelectual de ellas.

Lo anterior, produjo cambios en las formas de hacer en la organización, en las prácticas y en los valores promovidos *en* y *por* la cultura organizacional de muchas empresas tradicionales. Las nuevas tendencias laborales, las necesidades y las exigencias de un mundo más abierto a la diversidad e igualdad de oportunidades entre los humanos;

⁴⁵ No obstante, es importante resaltar que estos cambios se han dado de manera sutil, pues aún en la actualidad, algunos hombres no tienen en cuenta su ‘voz y voto’ dentro de la empresa.

⁴⁶ Entiéndase estas como empresa de naturaleza privada y mixta.

posibilitó el progresivo, pero aún lento acceso de las mujeres a puestos gerenciales en Colombia.

Hoy en día se habla de empresas abiertas a la perspectiva de género, instituciones comprometidas a crear oportunidades para generar un cambio en el sistema de significados compartidos entre los colaboradores de las mismas. Se trata de organizaciones que tienen horarios más flexibles, son visionarias en la medida en que adaptan valores y políticas innovadoras que favorecen la participación de los diferentes grupos humanos⁴⁷, y tienen una gran apertura al aprendizaje, pues permiten que el flujo de conocimiento de los miembros de la organización se dé en distintas direcciones, posibilitando una comunicación más asertiva, con altos niveles de retroalimentación.

En este texto se retomaron las vivencias de mujeres que son presidentas, gerentes y directivas del sector privado y mixto en Colombia, quienes se desenvuelven en profesiones como la administración, la moda, el medio ambiente, etc.

Ellas son: María del Rosario Carrillo, Lila Ochoa, Claudia García, María Clara Domínguez, Laura Gaviria, Ana Cristina Botero, Silvia Luz Rincón y Ana Marta de Pizarro; mujeres ejecutivas que participan en distintos sectores económicos, cuyas experiencias personales, permiten evidenciar el liderazgo de género, al lograr una conciliación entre su profesión y su vida privada.

Las respuestas de estas empresarias permitieron repensar paradigmas sobre las estructuras de poder, la creación de conocimiento y otras categorías que se despliegan desde el sexo, como son los roles de género y los estereotipos sexuales. Cabe afirmar que:

“La creciente participación de las mujeres en los campos de liderazgo también genera un efecto de bola de nieve, en la medida en que un número cada vez mayor de mujeres se siente animado a escalar las jerarquías profesionales y seguir el camino que sus predecesoras han trazado al derribar un sinnúmero de prejuicios culturales e

⁴⁷ Entre estos grupos humanos se hace la distinción de clase, etnia y género.

institucionales que aún se resisten a desaparecer” (“Mujeres se siguen abriendo espacio laboralmente”, 2010)

Finalmente, este proyecto se realizó desde el análisis cualitativo de las entrevistas al grupo de mujeres antes mencionado, el cual se contrastó con un marco teórico basado en algunas autoras como Luz Gabriela Arango, Mara Viveros, Irma Arragiada, Martha Griselda Vásquez, Lucy Wartenberg, entre otras.

El presente trabajo de grado está sustentado por cifras registradas en estadísticas locales realizadas por el DANE y el periódico especializado Portafolio, asimismo, por registros mundiales como *The Gap Gender Report 2010* y otros datos obtenidos de las revistas económicas *Fortune* y *Forbes*.

Este texto corresponde a la corrección de la tesis EL LIDERAZGO DE LA MUJER EMPRESARIA EN COLOMBIA, UNA MIRADA DESDE EL SABER, EL PODER Y LA SEXUALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS Y MIXTAS que se entregó a la facultad el 30 de noviembre de 2010.

Problema

Desde la Civilización Occidental las mujeres han sido objeto de una problemática mundial que se conoce como discriminación de género, la cual, en este contexto, se entiende como una forma de violencia contra un grupo humano. Esta discriminación es naturalizada o normalizada por los agentes, siendo aceptada culturalmente y muchas veces ignorada, debido a su vivencia diaria. La naturalización no es impuesta, es una dinámica que se vive en las relaciones, en tanto las mujeres como los hombres aportan para su construcción, al normalizar conductas excluyentes para la mujer.

Según la Organización de las Naciones Unidas, la violencia contra la mujer se define como:

“todo acto de violencia basado en el género que tiene como resultado posible o real un daño físico, sexual o psicológico, incluidas las amenazas, la coerción o la privación arbitraria de la libertad, ya sea que ocurra en la vida pública o en la privada” (Organización Mundial de la Salud, 2009)

Desde mediados del siglo XX en Colombia, gracias a diferentes hechos sociales, la mujer comenzó a participar en espacios que anteriormente eran exclusivos para el hombre, como las carreras de Ingeniería, Economía y Administración de Empresas.

Esta mayor presencia en la esfera académica, le permitió avanzar en rangos de poder empresarial. Los cambios históricos suscitados en las últimas décadas del siglo pasado, pusieron en cuestionamiento las relaciones de género (Lamas, 1994), las identidades genéricas y el tradicional discurso que se erige frente al cuerpo femenino reproductor (Vásquez, 1996).

Vásquez afirma en *Los retos de las mujeres ejecutivas*:

“El proceso de modernización se expresa en el terreno de la cultura genérica a partir de una nueva identidad femenina que se nutre de la experiencia de los propios sujetos (...) En esa medida habrá de esperarse una gran variedad de matices en la conformación de las identidades femeninas” (1996, p. 11)

Con respecto a la anterior, se presentan dos puntos clave en el análisis del comportamiento de la mujer profesional. Primero, se puede decir que gana autonomía como producto de su independencia intelectual y económica –salarial-, permitiéndose decidir frente a su cuerpo, sus roles en la sociedad y sus prioridades frente al proyecto de vida que decide elegir. Segundo, su identidad femenina no le representa un impedimento para participar en la creación de conocimiento y poder empresarial, pues al prepararse académicamente, cuenta con las herramientas para participar en procesos diferentes a los de la economía del hogar.

Sin embargo, es importante aclarar que estos hechos no se pueden generalizar para toda la población femenina, ya que el grupo de mujeres en las altas esferas de poder goza de unas relaciones privilegiadas; en la medida que su estatus socioeconómico se constituye como un factor que las pone en ventaja frente a la mayoría de mujeres en el mundo, quienes se encuentran sujetas a unas relaciones laborales precarias.

Por otro lado, las estadísticas mundiales demuestran que las mujeres ejecutivas aún tienen una baja representatividad con respecto al tradicional y hegemónico espacio ejecutivo de los hombres.

Los cambios sociales que se han presentado de manera paulatina en la sociedad colombiana, muestran que a pesar de presentar un avance en la igualdad de oportunidades y discriminación de género, todavía existe un fuerte legado de la cultura androcéntrica, en la que persisten rasgos machistas que ponen a la mujer en una posición de desventaja laboral frente al hombre.

Así lo demuestra el informe publicado este año por la Escuela Nacional Sindical y la organización “Trabajo Decente Vida Digna Colombia”, a raíz de la conmemoración del Día Internacional de la Mujer, celebrado el 8 de marzo:

“Una mirada al desempleo por sexo, nos muestra que entre hombres y mujeres persiste una gran brecha en cuanto a las oportunidades de encontrar empleo. Mientras la tasa de desempleo masculina se ubica en el 9.0%, la de las mujeres es 15.6%. Esta tasa es parecida a la de 2009 para ambos sexos, pero sigue manteniéndose la diferencia de 6.6 puntos, con mayor desempleo para las mujeres” (8 de marzo, “Día Internacional por los Derechos de las Mujeres, Una fecha para hablar también de mujeres y déficit de Trabajo Decente, 2011)

Si se tienen en cuenta referentes económicos de medición de liderazgo mundial, tales como la revista *Fortune*, *Forbes* y el estudio MERCOCOLOMBIA 2010⁴⁸, se puede observar que en este momento empresas prestigiosas a nivel internacional y nacional, están siendo dirigidas por mujeres que demuestran que, aunque persisten sesgos culturales, hay un pequeño incremento en de las mujeres en escenarios de poder en el mundo contemporáneo.

No obstante el principal propósito de este proyecto de grado es pararse desde las experiencias de ejecutivas colombianas, no se pueden desligar los procesos históricos y contextuales que permitieron el acceso de esta población al mundo laboral. Aún menos, se debe olvidar la realidad actual de las mujeres en este país, donde la discriminación es una realidad que se vive diariamente.

⁴⁸ Las tablas, datos y resultados de estos tres sistemas de reconocimiento se muestran en los ANEXOS.

Objetivo general

Analizar la percepción que las mujeres empresarias colombianas tienen sobre el liderazgo de género en Colombia y los posibles factores que inciden en el escaso reconocimiento del mismo.

Objetivos específicos

- Evidenciar algunos factores, habilidades y competencias que posibilitan o impiden el acceso de la mujer a altos cargos de poder empresarial.
- Exponer la manera en que la mujer ejecutiva ejerce el liderazgo dentro de la empresa que trabaja.
- Comprender qué tanto incide el cargo directivo de la mujer en el proceso de creación de conocimiento dentro de la empresa.
- Demostrar las percepciones de las directivas en su entorno organizacional, frente a comportamientos derivados de su sexo femenino.

Metodología

El presente trabajo de grado se desarrolló desde un marco teórico en el que se abordaron diferentes autores que han investigado temas entorno al mundo laboral femenino, y que permitieron delimitar un estado del arte, en el que se abarcaron los antecedentes históricos de la mujer para acceder a la economía productiva capitalista; como también las características y vivencias de algunas mujeres ejecutivas latinoamericanas: cambios y transformaciones en las identidades femeninas profesionales dentro de la empresa contemporánea.

Para ello se seleccionó bibliografía y referencias especializadas en el tema. Algunas de estas son:

- Dentro de un marco feminista se retomó a la socióloga e investigadora colombiana, Luz Gabriela Arango con los siguientes textos: “Género, globalización y desarrollo”, “Mujeres, trabajo y tecnología en tiempos globalizados” y “Mujeres ejecutivas, dilemas comunes, alternativas individuales”. Los dos primeros artículos, permiten hacer un reconocimiento de los antecedentes históricos, sociales, culturales y económicos, desde donde se circunscribe el mundo laboral femenino. El último texto enunciado, lo realizó en conjunto con otros autores latinoamericanos, entre los que se destaca a Mara Viveros, pues de este libro solo se retomaron los capítulos escritos por Arango, “El caso colombiano: el surgimiento de una nueva generación”, y la segunda parte que la desarrolló Viveros, “Dilemas comunes, alternativas individuales”. Este texto, a pesar de no ser muy reciente, puesto que se publicó en 1995, se acerca de manera pertinente al problema y universo de interés de esta tesis: las mujeres ejecutivas.
- La publicación *Perspectivas*, dirigida a movimientos de mujeres de Latinoamérica con presencia en sectores académicos, de comunicación de masas, docentes, gobiernos, etc. (*Perspectivas*, 1996), se utilizó para aproximarse a los siguientes artículos especializados:

“Aspectos críticos del trabajo femenino” escrito por Irma Arriagada, “Los retos de las mujeres ejecutivas” de Martha Griselda Vásquez, “¿Qué quieren las empresarias? Un análisis editado por Perspectivas a partir de la Encuesta FINAM – MORI realizada en el III Encuentro Mujer Empresa en Santiago de Chile en 1994; y finalmente, un artículo sobre la Plataforma de Beijing “Para lograr autonomía económica”, condensado y editado por Perspectivas.

- En cuanto al tema del liderazgo y género, se hizo referencia a los siguientes artículos científicos en línea: “El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo” de Isabel Cuadrado, Marisol Navas y Fernando Molero, quienes abarcaron el tema del liderazgo de la mujer desde una perspectiva de la psicología organizacional. Dentro de este mismo lineamiento se encuentra “Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes” de Isabel Cuadrado. Estos estudios son relativamente recientes (2004) y permiten comprender algunos factores culturales y sociales que inciden en la participación o exclusión de la mujer en roles de influencia empresarial.

Del texto “Liderazgo y Género- Proyecto educación alternativa con visión de género”, se hizo énfasis en los apartados “Liderazgo con visión de género” desarrollado por María Eugenia Lima y “Liderazgo y Género” por Edgar Isch López. Dos categorías que se evalúan para entender las percepciones que se tiene de la mujer empresaria sobre su participación en el escenario organizacional.

El marco teórico contrastado con la experiencia de ocho mujeres colombianas que ejercen liderazgo en las organizaciones privadas y mixtas, permitió la construcción de este trabajo de grado que buscó evidenciar las percepciones que tienen las ejecutivas sobre las oportunidades y las dificultades a las que se enfrentan las mujeres en el sector empresarial colombiano.

En un principio se intentó tomar como muestra referencial a las mujeres que aparecieron en el estudio Mercolíderes 2010 (Ver ANEXOS). Sin embargo, por disponibilidad de tiempo en las agendas de las presidentas y gerentes que allí aparecen, fue imposible acceder a ellas. El contacto se hizo por medio de redes personales, vía telefónica

y correos electrónicos, de los cuales no se recibió respuesta alguna, a pesar de los diferentes intentos para conseguir una cita.

Teniendo en cuenta el perfil de las mujeres que eran pertinentes en la investigación; la muestra se cambió a otro grupo de empresarias que actualmente ocupan puestos directivos en distintas compañías del sector privado y mixto en Colombia. Las ocho mujeres elegidas de manera aleatoria, accedieron a participar en una entrevista semiestructurada, que en algunos casos se realizó de manera presencial, y otros por correo electrónico.

Con las entrevistas se identificaron experiencias individuales de diferentes identidades femeninas, como también características comunes de este grupo de profesionales en un escenario organizacional.

El estudio cualitativo sobre el liderazgo de género en el sector laboral colombiano, se basó en el análisis de las percepciones de las mujeres ejecutivas que trabajan en distintos sectores de la economía de este país. El análisis realizado se contrarrestó con los datos obtenidos en sistemas de reconocimiento y estadísticas locales que se usaron como referentes en esta investigación. El grupo de ejecutivas se conformó por:

En infraestructura: María del Rosario Carrillo Ferguson, Gerente Jurídica y Ambiental de Coviandes y Secretaria General de la misma empresa.

En la moda: Lila Ochoa, directora de la Revista Fucsia que hace parte del grupo Publicaciones Semana.

En el sector del entretenimiento: Claudia García, directora de Marketing de Emmy Music Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador.

En el ámbito cultural se entrevistó a Ana Martha Rodríguez de Pizarro, directora del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá.

También a Laura Gaviria Halaby, Comisaria General Delegada de Colombia Expo Shanghai 2010.

Por otro lado, otra de las ejecutivas que se tuvo en cuenta, fue la directora ejecutiva de la Fundación Zoológica de Cali, María Clara Domínguez.

En el sector de servicios, se abordó a Silvia Luz Rincón, presidenta de la multinacional QEB Seguros.

Asimismo Ana Cristina Botero, Gerente General de la agencia consultora Aristos-Stanton Chase International.

La siguiente tabla resume cómo se puso en marcha el estudio cualitativo de la presente investigación.

FICHA TÉCNICA	No. 001.
NOMBRE	Entrevista a mujeres empresarias líderes del sector laboral mixto y privado.
FECHA	Octubre 22 a noviembre 8 de 2010
TIPO DE HERRAMIENTA	Formulario que consta de nueve preguntas de formato entrevista semiestructurada. Unas entrevistas se realizan de manera presencial, otras por correo electrónico.
POBLACIÓN	Mujeres directoras, gerentes o presidentas de empresas del sector mixto o privado que tienen presencia en Colombia.
MUESTRA	8 mujeres ejecutivas elegidas de forma aleatoria. Cuyos requisitos de participación para la muestra fueron: ciudadanía colombiana y ocupar altos mandos en la jerarquía empresarial, es decir cargos gerenciales, directivos o presidenciales de empresas mixtas y privadas con presencia en este país.

Las categorías que se tuvieron en cuenta para la formulación de las preguntas en la entrevista fueron:

El poder de la mujer, medido no sólo por el cargo que ocupa en la empresa, sino también por las variables: toma de decisión y construcción de conocimiento. Asimismo, por el liderazgo que ejerce frente a otros colaboradores de la organización donde trabaja.

Igualdad de oportunidades: dificultades a las que se enfrentan las mujeres para liderar cargos ejecutivos en la empresa, acceso al puesto directivo mediante la descripción del proceso de nombramiento del cargo. Se les preguntó si en la empresa donde trabajan existen cargos diseñados solo para mujeres u hombres.

Identidad femenina: si los roles de género como la maternidad, inciden o no a la hora de desempeñar cargos directivos. Por otro lado, se planteó la pregunta desde el discurso femenino del cuerpo: las conductas, el vestuario y los comportamientos, que perciben o no las mujeres, dentro del escenario organizacional.

En cuanto a los sistemas de reconocimiento que se tomaron como referente para medir la participación de la mujer en puestos de liderazgo empresarial, se usaron las cifras obtenidas estadísticamente por DANE en el primer trimestre de 2010 y los datos publicados a través de medios de comunicación masiva como revistas de economía y periódicos locales. Esto se realizó con el propósito de darle un soporte cuantitativo y actual al problema abordado en un principio; el cual, corresponde a un estudio cualitativo – descriptivo de las experiencias de liderazgo de las mujeres ejecutivas colombianas en la empresa privada y mixta con presencia en este país.

La siguiente es una lista de las herramientas y medios consultados:

- Estadística del DANE sobre las tendencias laborales por género 2010.
- Periódico El Tiempo y Portafolio
- Estudio MERCOCOLOMBIA 2010 en la línea de Mercolíderes:

Con el propósito de evaluar estadísticamente la participación de las mujeres en rangos significativos de poder empresarial se tomó como referencia el estudio realizado sobre líderes en Colombia, elaborado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco)⁴⁹ y el periódico especializado en economía, Portafolio.

Los últimos tres años en el país, el equipo de trabajo Merco en colaboración con Portafolio, realizaron MERCOCOLOMBIA, cuyo objetivo principal fue la medición de la reputación en tres aspectos organizacionales⁵⁰: *mercoPersonas*, *mercoEmpresas*, y *mercoLíderes*. Esta última herramienta fue la que se tomó como base para evaluar el reconocimiento de las mujeres líderes del sector empresarial y su representatividad en sistemas de reconocimiento que permiten medir la visibilidad de las mismas en temas como el liderazgo empresarial.

MercoLíderes tiene como principal objetivo identificar a los 100 líderes más reputados de nuestro país. Según el mentor del informe, Justo Villafane, este concepto puede ser definido como

“El reconocimiento que hacen los grupos de interés de una empresa de su comportamiento en relación con la satisfacción de las expectativas que tienen con relación a su comportamiento empresarial” (“La reputación corporativa no se alcanza en un día, 2010)

Un aspecto importante a tener en cuenta, es que la muestra de estudio es reciente⁵¹, pues su última publicación fue el 28 de julio de 2010, fecha en la que se presentó la tercera edición del medidor.

- The Global Gender Gap Report 2011: se tuvo en cuenta las cifras mundiales sobre la brecha que existe en distintas naciones del mundo frente al tema de igualdad de oportunidades. Este estudio lo realizó el Foro económico mundial.

⁴⁹ En la página oficial lo define como: “un instrumento de evaluación reputacional similar al que publica Fortune en Estados Unidos. Desde 1999, Merco se ocupa de medir la reputación de las empresas que operan en España. Diez años después es uno de los monitores de referencia en el mundo (...) Merco surge como una investigación universitaria en el seno de la cátedra del profesor Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid y se materializa gracias al acuerdo entre Villafañe & Asociados, el Grupo Vocento y Análisis e Investigación”. Disponible en: <http://www.merco.info/en>, recuperado: 25 de septiembre de 2010

⁵⁰ MERCOCOLOMBIA 2010.

⁵¹ Esta última evaluación que se realiza en Colombia, corresponde al primer semestre de 2010.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL TRABAJO FEMENINO

“El 8 de marzo de cada año es un día para recordarle a la sociedad colombiana que, a pesar de los avances que se han registrado en el país en términos de la inclusión de las mujeres en el mercado laboral, seguimos perpetuando las relaciones de inequidad y desigualdad entre hombres y mujeres. Esto entraña discriminación, maltrato y relega a la mujer a empleos precarios y posiciones inferiores, obedeciendo a modelos culturales patriarcales que la reducen a un ser considerado inferior, con poco reconocimiento, cuyas singularidades se esconden tras el velo de la esfera privada de la sociedad y la sujetan a un rol reproductor y cuidador de la fuerza laboral”

(8 de marzo, “Día Internacional por los Derechos de las Mujeres, Una fecha para hablar también de mujeres y déficit de Trabajo Decente, 2011)

Para hacer una reconstrucción del proceso histórico que posibilitó los cambios en la estructura laboral de las empresas colombianas, y posterior incursión de la mujer en altos mandos de poder; se retomaron los textos de Luz Gabriela Arango “Género, globalización y desarrollo” y “Mujeres, trabajo y tecnología en Tiempos Globalizados”, con el fin de contextualizar la realidad entorno al trabajo femenino.

En la década de 1960 se iniciaron los estudios sobre de la participación de la mujer en la economía y el desarrollo nacional. Las teorías de la modernización y la crítica feminista, fueron las dos posturas que pretendieron abarcar este tema (Arango, 2003)

“Se estudia la participación de las mujeres en los procesos de urbanización, las migraciones campo-ciudad, su inserción en el mercado informal urbano y en el servicio doméstico, su acceso a la educación y su participación en la población económica activa” (Arango, 2003, p. 163)

Los cambios suscitados en las últimas tres décadas del siglo pasado, incidieron de manera radical en la estructura social, política y cultural de Latinoamérica, pues repercutieron directamente en un nuevo lugar para la mujer en la economía capitalista de la región. No obstante, esta situación trajo nuevas formas de discriminación como respuesta a las medidas impuestas por el “Nuevo Orden Mundial”, la división sexual del trabajo y la división internacional del mismo, dieron

paso a unas nuevas formas de desigualdad de oportunidades para la mujer frente al hombre: “nuevos obstáculos para el acceso equitativo a la ciudadanía económica y social” (Arango, En otras palabras, p. 36)

Aunque la primera fase de expansión que gozó el capitalismo a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX generó cambios significativos en la internacionalización del mercado; con la llegada de la globalización de la economía, las transformaciones de las relaciones internacionales presenciaron un proceso en el que la percepción del tiempo y el espacio se vio trastocada por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Castells, citado en Arango, 2004, p. 3)

Si bien es cierto que todo esto conllevó a unas nuevas formas de relaciones entre los humanos, el funcionamiento real del sistema se vivió de distinta manera a nivel local en los distintos países del mundo. Estos se enfrentaron a dinámicas propias de adaptación, de acuerdo a los procesos regionales y territoriales (Arango, 2004)

Por ejemplo, en América Latina la apertura económica y el ajuste estructural que se les exigió a los países de la zona por parte del FMI, como consecuencia de la crisis experimentada en los años 80 por la deuda externa; representaron efectos disímiles entre la población afectada. Los menos privilegiados fueron los trabajadores con características de pobreza, género, etnias, y edad (Arango, 2004).

El modelo de desarrollo con base en la industrialización por sustitución de importaciones al que Arango compara con el “modelo fordista” por su alta producción en masa, la división y especialización de tareas, un Estado de Bienestar con un sistema de seguridad social; incidió directamente en las relaciones laborales de género por la feminización del trabajo. Desde ese entonces, las mujeres empezaron a participar en sectores tipificados como femeninos, tales como el comercio, los servicios, la confección y el sector informal (Arango, 2004).

Esto último llama la atención, pues se marca una fuerte tendencia laboral que repercute en la actualidad, donde la economía informal en Colombia es la única

salida de muchas mujeres de sectores populares, urbanos y rurales, al sostenimiento de sus hogares.

“En el 2010 el 51.6% de las y los colombianos ocupados tenían empleos informales. Las mujeres representaban el 48.7%, cifras que ponen de manifiesto que en general el país no provee empleos decentes, que cada vez se generaliza la informalidad de la economía, a pesar de las promesas del gobierno de turno por aumentar el número de empleos formales.” (8 de marzo, “Día Internacional por los Derechos de las Mujeres, Una fecha para hablar también de mujeres y déficit de Trabajo Decente, 2011)

Otro aspecto que caracterizó el ingreso de la mujer al mercado laboral, fue el trabajo como una forma de extensión de las funciones domésticas y familiares. De esta realidad, se empezaron a desplegar una serie de mecanismos de discriminación como la flexibilización y precarización laboral, representados en desventajas para la mujer frente al diferencial de salarios, el bajo reconocimiento social, la dificultad en el acceso a altos cargos en las estructuras organizacionales, entre otras. (Arango, 2004)

No yendo más lejos, la división internacional del trabajo se vio respaldada por la división sexual del mismo, contribuyendo a la diferenciación entre el trabajo productivo y el reproductivo, trabajo productivo y trabajo doméstico⁵² (Arango, 2004).

Esta disociación entre la esfera pública y privada perpetuó la desigualdad de oportunidades a la que se exponen las mujeres en un escenario organizacional, pues las trabajadoras deben participar de una doble jornada laboral que, en muchas ocasiones, resulta con “horarios extendidos”, al volver a sus hogares y seguir trabajando.

⁵² Esta diferenciación tiene sus orígenes en la economía política del siglo XIX, cuando el rol reproductor de la mujer fue naturalizado, y por ende excluido de la economía tradicional; al justificarse la maternidad en la condición biológica de la misma (Arango, 2004).

El apego a estereotipos y roles de género que la someten al cumplimiento de sus tareas domésticas, y sus roles de esposa y madre, no permiten un avance en términos de igualdad y equidad real, pues el sistema patriarcal- machista sobre el que se erigen los discursos institucionales, aprueban los beneficios laborales que privilegian al hombre frente a la mujer en la sociedad (seguridad social, leyes y normas, salarios, etc.).

El “modelo fordista” es una extensión de la dominación masculina sobre la mujer, en el que se justifica la existencia de un rol proveedor machista, que principalmente refuerza el paradigma de la mujer ama de casa o asalariada-complementaria, pero que no goza de los mismos beneficios socioculturales del hombre trabajador.

De esta manera, Arango (2004) sostiene que:

“el modelo impone una nueva norma familiar y otorga a las mujeres un lugar periférico en el mercado del trabajo que actúa como un fuerte legitimador de la noción del salario femenino como complementario” (p. 5)

Esta situación de inequidad de género, refleja y se convierte en el justificador de discursos empresariales que permean las culturas organizacionales, donde los hombres son mejor retribuidos económicamente frente a sus pares femeninas en el trabajo.

La feminización de la fuerza laboral latinoamericana fue el resultado de estrategias del mercado para conseguir una mano de obra abundante y con muy bajos costos, contratar personal calificado y propiciar el desplazamiento de los trabajadores en busca de un mejoramiento en la calidad de vida. Sobre todo, se convirtió en una oportunidad para diferentes trasnacionales que vieron en el potencial de la región, un lugar para la exportación y el trabajo industrial a domicilio integrado a cadenas internacionales de subcontratación. Estas dos últimas modalidades señaladas, hacen

referencia al “sistema de manufactura global” que se manifiesta bajo la forma de maquilas y trabajo informal. (Arango, 2004)

Las dos posturas que surgen frente al caso de las maquiladoras en economías como las caribeñas, latinoamericanas y asiáticas, tienen un corte de carácter distinto: en la primera, planteada por Susan Tiano (citada en Arango, 2004), predomina la “tesis de la explotación”. Surge como una crítica a las condiciones precarias laborales a las que se exponen las trabajadoras, pues carecen de un entorno laboral óptimo, son empleos inestables, que además tienen una mala retribución. La segunda, corresponde al planteamiento de Fernandez- Kelly, Benería o Safa (citados en Arango, 2004), quienes defienden la “tesis de la integración” porque ven en esa industria, una oportunidad de acceso laboral para las trabajadoras, en la medida que pueden sacar provecho de la situación, al adquirir herramientas de negociación que posteriormente pueden poner en práctica en el hogar. (Arango, 2004)

La segunda modalidad empleada por las multinacionales es el trabajo a domicilio, integrado a cadenas internacionales de subcontratación, el cual plantea un panorama similar al trabajo en las maquilas, pero presenta una mayor flexibilización y precarización del empleo, pues es una forma extrema de trabajo informal sin garantías laborales (Arango, 2004).

La tercera y última categoría que rescata Luz Gabriela Arango en sus dos textos, es la “oficina global”, en la que la subcontratación de procesos administrativos, comunicacionales y de servicios empresariales; adquieren la forma de “*call centers*” atendidos por mujeres jóvenes. (Arango, 2004).

Lo que cabe rescatar de este contexto laboral femenino que plantea la socióloga feminista L.G. Arango, son las categorías de producción capitalista, precarización y flexibilización laboral, pues son las condiciones a las que se ven sujetas muchas mujeres colombianas como respuesta a las exigencias de una economía global desigual.

Las relaciones de género en el sector laboral colombiano, siguen demostrando que la brecha frente a la igualdad de oportunidades aún es grande. Temas como la invisibilidad de la “economía del cuidado⁵³”, los altos índices de desempleo e informalidad del trabajo femenino (DANE, 2010), el aumento del diferencial de salarios por género, como también del empleo temporal y de tiempo parcial (Arango, 2003) hacen del panorama laboral femenino, un escenario con múltiples dificultades en el desarrollo profesional de la mujer.

Si a esto se le suma, la crisis del “modelo de proveedor masculino”, la mujer trabajadora se ve en la obligación, no solo de aportar económicamente en los gastos familiares, sino también con su trabajo doméstico (Arango, 2004)

“La individualización de la fuerza de trabajo con base en las nuevas definiciones de género comportó la promesa para las mujeres de una independencia económica personal, así como de una mayor igualdad entre los sexos. En realidad, el trabajo remunerado se ha convertido en una necesidad para las mujeres pero no va acompañado del acceso a un salario de proveedora, ni a un salario “para la vida y la independencia” como fue la consigna de las obreras sindicalistas francesas en el siglo XIX”(Arango, 2004, p. 10).

⁵³ Concepto de Diane Elson, citado en Arango 2004.

CAPÍTULO II: LAS MUJERES EJECUTIVAS EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA

Si bien es cierto que la participación laboral femenina en las altas esferas del poder empresarial es un tema relativamente nuevo en América Latina, este proceso no se hubiera podido gestar sin los cambios suscitados a finales del siglo pasado, donde el proyecto de modernización de la sociedad favoreció el ingreso de la mujer a espacios que eran exclusivos para los hombres.

Esto representó el acceso de la mujer a profesiones tradicionalmente masculinas, la feminización del sector financiero y la transformación de las culturas organizacionales de muchas empresas a culturas empresariales más flexibles frente a la perspectiva de género (Arango, 1995)

Martha Griselda Vásquez en el artículo *Los retos de las mujeres ejecutivas*, afirma que,

“En la actualidad existe un considerable número de mujeres que realizan actividades hasta hace poco tiempo consideradas como exclusivas de los varones. Se trata, principalmente, de las funciones de liderazgo y dirección ejercidas en los distintos ámbitos sociales, es decir, actividades que llevan implícito el ejercicio del poder y el prestigio social, y por tanto, generalmente, características asociadas al género masculino” (Vásquez, 1996, p.9)

Con respecto a lo anterior, vale la pena rescatar cuatro categorías que entran a jugar un papel transformador en cuanto a comportamientos, funciones y roles de la mujer ejecutiva: la cultura organizacional, el liderazgo, los estereotipos sexuales y la transformación de las identidades femeninas.

Vásquez rescata un aspecto muy importante frente a los estereotipos sexuales y las identidades femeninas de las ejecutivas:

“El cambio general de la cultura se refleja a partir de la transformación de la identidad femenina, y por tanto, en el cambio de la cultura genérica (...), así como redefinir la identidad femenina, en donde el ser madre/esposa no significa la ausencia y/o abandono de objetivos y proyectos de vida propios. Es decir, una nueva situación social en la cual la mujer actúa como sujeto” (Vásquez, 1996, p. 9)

Las transiciones sociales que se generaron como consecuencia de los cambios en las relaciones laborales entre los géneros, le han permitido a la mujer escoger otras opciones de vida distintas a las que le han sido asignadas por la cultura tradicional androcéntrica.

Esto se ve reflejado en la nueva forma de participación política y social de la mujer ejecutiva en la cotidianidad. En otras palabras, representa algunos cambios dentro de la estructura familiar y académica de la población de ejecutivas que se abordan en este trabajo de grado.

Si bien es cierto que aún existe un fuerte legado del sistema patriarcal en la sociedad actual, el cual se ve reflejado en la disparidad de cifras que demuestran que la participación de la mujer en puestos de liderazgo empresarial es muy baja frente a la de los hombres;

“el proceso de modernización se expresa en el terreno de la cultura genérica a partir de una nueva identidad femenina que se nutre de la experiencia de los propios sujetos” (Vásquez, 1996, p. 11)

Luz Gabriela Arango en “Mujeres Ejecutivas, dilemas comunes, alternativas individuales” afirma que el tema de la mujer empresaria líder ha sido muy poco estudiado en la región latinoamericana, pues se ha priorizado la situación laboral de mujeres menos favorecidas, las cuales corresponden a la mayoría de la población.

Las mujeres en Colombia siguen representando la mayoría de la población. De cada 100 personas 51 son mujeres, hecho que trasciende al mercado laboral, en el que representa el 51.2% de la población en edad de trabajar. Sin embargo, esto no se ve reflejado en la tasa de ocupación, donde aún persiste una gran diferencia entre el número de hombres y mujeres en edad de trabajar (PET), y la cantidad de personas que efectivamente se encuentran empleadas. De cada 100 colombianas

incluidas dentro del PET en 2010, 43 están empleadas (8 de marzo, “Día Internacional por los Derechos de las Mujeres, Una fecha para hablar también de mujeres y déficit de Trabajo Decente, 2011)

No obstante, las mujeres ejecutivas representan a otro grupo de agentes sociales⁵⁴ que, con su presencia en escenarios de poder y producción de conocimiento, reflejan una serie de transformaciones significativas e importantes para la sociedad colombiana. En tanto este grupo contribuye a la construcción de una nueva identidad femenina, se reconoce a la mujer por sus capacidades intelectuales y no solo por su papel reproductor.

Con respecto a lo anterior, Vásquez (1996) recalca aspectos que intervienen en los mecanismos informales de selección de personal en las empresas, los cuales pueden percibirse como oportunidades para algunas mujeres y para otras, como barreras que obstaculizan su acceso a cargos de decisión.

“La instrumentación de políticas de recursos humanos intenta superar mecanismos informales basados en las percepciones subjetivas de las personas que están en puestos de decisión, como son: la lealtad, la pertenencia a grupos de poder, la clase social y el género, [variables que influyen a la hora de] la selección del mejor candidato/a para desempeñar funciones ejecutivas” (Vásquez, 1996, p. 10)

Esta situación permite una reflexión sobre dos categorías clave en el desarrollo profesional de la mujer: el género y la clase social.

Por un lado, la condición sexual femenina que la relaciona biológicamente con la maternidad, muchas veces es percibida en las empresas como un factor de interrupción laboral que perjudica la productividad de las organizaciones. En este sentido, el género femenino es excluido de procesos de selección, ejemplificando una de las formas de discriminación más conocidas.

⁵⁴ Touraine, 2007.

Por otro lado, la clase social está estrechamente ligada a relaciones socio económicas que pueden ubicar a las mujeres ejecutivas en un lugar privilegiado frente a otras identidades femeninas de estratos inferiores.

No obstante, estas categorías sin contexto carecen de valor, es decir, el género y la clase no siempre son factores de discriminación laboral, pues existen empresas con una cultura organizacional abierta al aprendizaje, donde lo que cuenta es el capital humano que la compone desde la diferencia.

Características de las mujeres ejecutivas.

Luz Gabriela Arango y Mara Viveros retoman la investigación diseñada por Rosa Bernal sobre “La mujer en la gerencia en América Latina”, llevada a cabo entre 1989 y 1993. Como resultado, Arango y Viveros se basan en este estudio para reconstruir la experiencia de diferentes ejecutivas latinoamericanas en “Mujeres Ejecutivas, dilemas comunes, alternativas individuales”⁵⁵, a partir del análisis de historias de vida y estadísticas oficiales.

Como ya se ha visto, la participación de la mujer en niveles medios y superiores de la estructura organizacional, corresponde a una serie de cambios socio culturales, que posibilitaron transformaciones en la cultura organizacional de las empresas tradicionales.

Este proceso estuvo apoyado por las siguientes situaciones:

En el terreno de la educación se destaca el aumento en la matrícula universitaria, el incremento en la participación femenina y los cambios en las orientaciones educativas de las mujeres que acceden a la educación superior. En el trabajo, la participación de la mujer perteneciente a sectores medios y altos de la sociedad, se ha ampliado y diversificado como resultado tanto de las nuevas necesidades económicas de las familias como de la transformación de las aspiraciones,

⁵⁵ De este texto solo se retoman dos capítulos que corresponden a la realidad colombiana de las mujeres ejecutivas.

comportamientos y estrategias de las mujeres con respecto a la fecundidad, el trabajo y la familia. El descenso en la tasa de fecundidad, la postergación de la edad del nacimiento del primer hijo, el aumento de la incidencia de las separaciones conyugales y el surgimiento de alternativas de vida célibe, son algunas de las tendencias que expresan modificaciones sustanciales en los comportamientos de las mujeres de estos sectores (Arango et. al., 1995, p.12)

A esta evolución profesional de la mujer en la economía capitalista, se le suman otros elementos del desarrollo personal que repercuten en los intereses, necesidades y modificaciones en la estructura mental de las identidades femeninas.

Poniéndolo en otros términos, existen múltiples variables que intervienen en las motivaciones de las mujeres ejecutivas para elegir sus diferentes proyectos de vida:

“el medio familiar de origen, los espacios de socialización secundaria, el valor atribuido al trabajo, las interferencias entre el trabajo y la maternidad, la organización del tiempo profesional y cotidiano, las estrategias familiares desplegadas para conciliar vida familiar y profesional, y finalmente las identidades profesionales en las organizaciones” (Arango et. al., 1995, p.127) ,

CAPÍTULO III: MUJERES EJECUTIVAS EN COLOMBIA: EXPERIENCIAS DESDE EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Con el fin de analizar la percepción que tienen las mujeres empresarias colombianas sobre el liderazgo de género y los posibles factores que inciden en la desigualdad de oportunidades, se realizaron ocho entrevistas a profesionales de distintos sectores de la economía del país. A partir de las vivencias de cada una en su entorno laboral, la información obtenida se contrastó con la teoría estudiada para la realización de esta investigación.

El grupo se conformó por:

María del Rosario Carrillo Ferguson

Es la Secretaria General y Gerente Jurídica de Coviandes. También se desempeña como suplente del doctor Alberto Marino, quien es el Gerente General de la empresa. En mayo de 2010, se le asignó el cargo de Gerente Ambiental; desde ese momento se ha encargado de apoyar todos los procesos y proyectos para que tengan Responsabilidad Ambiental Corporativa. Carrillo lleva 15 años trabajando para esta organización.

“La Concesionaria Vial de los Andes (COVIANDES S.A.) es una empresa conformada por inversionistas colombianos y españoles para el desarrollo del Contrato de Concesión 444 de 1994 suscrito con el Instituto Nacional de Vías (INVÍAS) actualmente sustituido por el Instituto Nacional de Concesiones (INCO)” (información disponible en: <http://www.coviandes.com/>)

Lila Ochoa

Es la directora de la Revista Fucsia. Ha ejercido ese cargo en la mayoría de las revistas del grupo Publicaciones Semana. Entre ellas, Dinero, Jet Set y Soho.

La revista Fucsia está dirigida principalmente a las mujeres colombianas y ecuatorianas. Su enfoque principal es la moda, temas de interés y actualidad femeninos.

Claudia García

Es la directora de Marketing de Emmy Music Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú. Ingresó a la compañía hace 15 años.

Esta multinacional está dedicada a la industria del entretenimiento, específicamente a la música.

Ana Martha Rodríguez de Pizarro

Es la directora del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá desde hace dos años, pero llevaba trabajando otros 15 años con Fanny Mickey. Esta organización se encarga de realizar un evento cultural en el que se presentan diferentes artistas nacionales e internacionales de teatro.

Sylvia Luz Rincón Lema

Hace 16 años es presidente de QEB Seguros, empresa que en la actualidad es una multinacional, y que en el pasado era conocida como Central de Seguros.

“QBE Seguros S.A., tiene como objeto social la celebración y ejecución de toda clase de contratos de seguro, reaseguro y coaseguro, indemnización o garantía permitidas por la ley, pudiendo ejecutar válidamente los actos y contratos tendientes a cumplir la realización de su objeto social, en concordancia con las disposiciones legales y las normas de la Superintendencia Financiera de Colombia. La Compañía QBE Seguros S.A., es una empresa cuyo fin principal es solucionar las necesidades de protección de las personas, los bienes y el patrimonio” (información disponible en: http://www.qbe.com.co/nuestro_equipo.asp)

Laura Gaviria Halaby

Fue la Comisaria General Delegada de Colombia Expo Shanghai 2010 (cargo que desempeñaba cuando se le entrevistó). Es la empresaria más joven del grupo pues tiene 30 años.

Ana Cristina Botero

Ana Cristina Botero Villegas es Gerente General de Aristos, organización que tiene la representación en Colombia de una de las consultorías más grandes de talento humano, Stanton Chase International. Ella es la creadora de su propia empresa, y afirma que su habilidad de liderazgo la fue descubriendo con el tiempo. Es Administradora de Empresas del CESA y graduada del PADE (Programa de Alta Dirección Empresarial) del INALDE - Universidad de La Sabana.

Asimismo, es la encargada de liderar la organización en su todo incluyendo temas financieros, comerciales, estratégicos y logísticos entre otros.

María Clara Domínguez

Es la Directora Ejecutiva de la Fundación Zoológica de Cali.

Las respuestas de las ejecutivas que se entrevistaron en esta investigación, permitieron acercarse a las percepciones que tienen las mujeres directivas sobre el poder de la mujer en la empresa, el liderazgo ejercido por ellas, su postura frente a la igualdad de oportunidades para acceder a los altos mandos de poder y toma de decisión empresarial. Asimismo, se les preguntó por factores entorno a la identidad femenina como la sexualidad, los estereotipos sexuales y las conductas frente a las mujeres en las organizaciones donde trabajan.

Sin bien es cierto que la mujer ha empezado a desempeñarse en altos mandos directivos, las estadísticas económicas mundiales demuestran que en el país todavía existe una brecha frente a la equidad de las relaciones entre hombres y mujeres al interior de las empresas.

De acuerdo al *Global Gender Gap Report 2010*, las tendencias en temas de igualdad de oportunidades a nivel internacional, indican que los países nórdicos son los que más avances tienen frente al tema de equidad entre hombres y mujeres. Colombia se ubica en el puesto 55 entre 134 países de la lista.

Esto es el reflejo de que en este país, siguen persistiendo elementos invisibles que perpetúan el sistema androcéntrico patriarcal en el sector laboral. Teniendo en cuenta la escala con la que se evalúa el acceso de las mujeres a cargos de poder en las empresas en un rango de 0 a 7 (siendo 0 la puntuación más baja y 7 la más alta), Colombia recibe una calificación de 4.35. Si a estos datos se les suma la brecha salarial en cargos iguales que ocupan hombres y mujeres, y la baja presencia o visibilidad de la mujer en sistemas de reconocimiento de liderazgo; se puede observar que la metáfora del “techo de cristal” sigue permeando el mundo laboral colombiano.

“La discriminación de género en los puestos directivos ha dado lugar a la definición de la metáfora del ‘techo de cristal’ (Segerman – Peck, 1991). Para referirse a los mecanismos aparentemente invisibles que marcan un límite difícil de sobrepasar en la promoción profesional de las mujeres. Estos mecanismos son barreras implícitas derivadas de prejuicios psicológicos y organizativos que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres, pero también perjudican a las organizaciones al impedir el aprovechamiento máximo del potencial que ellas ofrecen” (Ramos López, 2005, p.12)

Partiendo del estudio MERCOCOLOMBIA 2010, en la línea que mide la reputación de los líderes empresariales de este país (Mercolíderes); se observa que dentro de un listado de 100 directivos, solo ocho mujeres aparecen ahí. Esto sin contar que ocupan puestos inferiores a los 50 primeros. La excepción es la presidenta del Helm Bank, Camina Ferro, quien se sitúa en el lugar 48, muy cercano a la mitad de la lista.

No obstante, para contrastar esta información con la percepción que tienen las mujeres ejecutivas colombianas sobre la participación de la mujer en esferas de poder y de saber, se les preguntó sobre los procesos formales que tiene la compañía donde trabaja, tales como la toma de decisiones y el nombramiento de cargos dentro de la misma.

Cabe decir que estos procesos sugieren la autonomía con la que cuentan los individuos en las empresas para intervenir en la creación de conocimiento, en la proyección

de proyectos que se llevan interna y externamente, y a la vez, a la apertura que se tiene frente al empoderamiento de las mujeres en sus cargos.

Frente al tema del proceso de nombramiento de los cargos en la organización, las ejecutivas afirmaron que para acceder a un puesto dentro de la empresa en la que trabajan, se debe seguir un procedimiento estricto de selección, en el cual se establece un perfil.

“Se prefiere personas con alta calificación, y se pasa un riguroso sistema, digamos de evaluación. Luego las entrevistas como toda empresa y pues se nombra a la persona” (Carrillo, 2010)

Cuando dentro de la misma compañía no hay candidatos que se adaptan a lo que busca la empresa, las empresarias indicaron que se acude a consultorías, *head hunters*, que se encargan de reclutar personas que cumplan los requisitos profesionales.

Todas estuvieron de acuerdo en que no existen cargos diseñados solo para hombres o para mujeres en sus organizaciones, lo cierto es que las cifras que exponen los indicadores de empleo en Colombia, exhiben lo contrario.

Según el DANE, para el trimestre de junio – agosto de 2010, “la tasa de ocupación para los hombres fue 67,5%, y para las mujeres fue 43,3%”. Asimismo, el desempleo de las mujeres supera al de los hombres en un 6.9%, ya que la tasa de desempleo de los hombres fue de 8,9%, mientras que la de las mujeres de un 15,8%.

Si se tiene en cuenta las respuestas que dio este grupo de mujeres, se podría pensar que dentro de sus empresas existe una apertura a las nuevas tendencias laborales, las cuales permiten una mayor participación femenina en el sector laboral. Lo cierto es que la realidad laboral de las trabajadoras colombianas demuestra en los índices de desempleo femenino, que las empresas no están contratándolas. Por el contrario, la subcontratación y la informalidad están creciendo en la economía del país.

El artículo “Tendencias que las hacen triunfadoras”, muestra un listado de seis características que explican cómo y por qué todavía se puede hablar de una mayor participación femenina en el mercado laboral. La crianza compartida, la diversidad

valorada, la lucha por el talento, la irrupción de liderazgo horizontal, el teletrabajo, el trabajo flexible, el “.com”, el fenómeno de los ‘golden years’ y las políticas públicas de cuotas son nuevas tendencias laborales que ayudan a la mujer en la doble jornada laboral (El Tiempo, 2010, 24 de noviembre, p.1Debes hacer)

“Las nuevas generaciones masculinas han estado inmersas en cambios culturales y sociales, que los hacen ver el mundo en forma distinta a sus padres y abuelos (...) los nuevos hombres permiten que la mujer trabaje más. Pendiente está que pueda hacerlo en las mejores condiciones” (Bentancor y Benavente, citadas en El Tiempo, 2010, 24 de noviembre, p.1Debes hacer)

Esto explica lo que las mujeres entrevistadas definieron como cambios que han favorecido el liderazgo y acceso de la mujer al mundo de los directivos empresariales. No obstante, en este mismo terreno se plantea una observación común. A pesar de que existe un cambio de pensamiento y de conductas que posibilitan su participación en el mercado laboral; también siguen persistiendo apegos frente al rol de madre y esposa que las hace esforzarse más en su ‘doble jornada’. Reconocen el sistema patriarcal que limita e invisibiliza el esfuerzo y talento humano de muchas mujeres que se encuentran en estratos socioeconómicos inferiores, y que por cuestión de proyectos de vida, terminan dedicándose al rol de ama de casa.

En cuanto a la apertura a la diversidad valorada y la lucha por el talento, este planteamiento se acerca más a lo que las mujeres perciben en su organización frente al proceso de nombramiento en un cargo. Las empresarias de la muestra al sostener que no hay puestos diseñados solo para hombres o mujeres en su organización, reconocen que las competencias humanas son valoradas. La diversidad del capital humano es lo que dicen, permite la inclusión de diferentes grupos sociales en ocupaciones profesionales; no por su condición sexual, sino por sus capacidades y habilidades potenciales.

A la hora de contratar a alguien en su empresa, Ana Cristina Botero (2010) asevera que el proceso se da de la siguiente manera:

“Evaluando el perfil de la persona que aspira a ocupar determinada posición, se revisa su currículo que esté muy bien armado, que sea claro, se identifican

sus capacidades, habilidades, motivaciones, experiencia profesional y educación, que todo ello sea acorde al perfil que se está buscando” (Botero, 2010)

Por su parte, Avivah Wittenberg-Cox (citada en El Tiempo, 2010, 24 de noviembre, p.1Debes hacer), quien es una experta en el tema, reconoce que es hora de empezar a hablar el idioma femenino dentro de las organizaciones, es decir, debe existir una mayor flexibilidad frente al tema del género que permita aprovechar al máximo el potencial de las mujeres.

Las exigencias de la economía global han hecho que un sinnúmero de empresas hayan empezado a adoptar formas de trabajo mucho más flexibles y receptivas a las nuevas tecnologías de información, que permiten a las ejecutivas, estar al día a día en el entorno organizacional. Estas herramientas, han posibilitado cambios al interior de la compañía, donde sus miembros son mucho más receptivos a los nuevos sistemas de información.

Las estructuras de jerarquía vertical en las empresas están siendo reemplazadas por organigramas horizontales que estimulan el trabajo en equipo y el empoderamiento de los empleados; lo que amplía la participación de estos, en procesos de toma de decisiones compartidas. Potencializando la innovación y la creatividad. (El Tiempo, 2010, 24 de noviembre, p.1Debes hacer).

Estas formas de conducir los cambios en la estructura de poder, muestran mayor afinidad con el estilo de liderazgo que tienen las mujeres directivas. Es lo que ellas describen como participativo, intuitivo y de estímulo al reconocimiento.

Con respecto a lo anterior, las mujeres de la muestra coincidieron en que su forma de liderar está enfocada al logro en equipo. Reconocieron que delegando funciones es como realmente gana una empresa. No solo porque es receptiva a nuevas ideas, sino porque optimiza tiempos laborales.

Ahora bien, la incursión en una economía mundo ha obligado a muchos de los directivos y directivas estar viajando constantemente. Esta situación los obliga a abandonar sus puestos de trabajo. No obstante, esto se conllevado a la reinención de nuevas formas

de conectarse entre los líderes y su equipo de trabajo, estimulando una cultura organizacional más flexible en horarios y abierta al aprendizaje.

En otras palabras, el teletrabajo, el trabajo flexible y *.com*, no solo resulta útil en estos casos, sino que facilitan una mayor presencia de las madres en sus hogares mientras cumplen con sus responsabilidades laborales a distancia. (El Tiempo, 2010, 24 de noviembre, p.1Debes hacer)

Retomando el tema de toma de decisiones en la organización, la mayoría de las empresas donde trabajan las ejecutivas cuentan con una junta directiva cuyos integrantes son en mayores proporciones hombres. A excepción de Aristos, organización liderada por Ana Cristina Botero, la mayoría de las participantes de la junta son mujeres. El resto de los casos no logran que se presente al menos un 50 -50 de la presencia de individuos de los dos sexos.

La participación de las mujeres en estos espacios de decisión final, definitivamente es muy baja. Sin embargo, las mujeres entrevistadas ocupan cargos gerenciales altos, lo que les confiere *cierta* autonomía en determinadas decisiones de los procesos o proyectos que gestionan.

Este punto es clave porque el liderazgo gerencial ejercido por la mujer se pone en cuestionamiento, pues a pesar de no percibir una desigualdad de oportunidades frente a la construcción de saber ni toma de decisiones; la última palabra es tomada por una mayoría de hombres.

Lo anterior significa que en la actualidad, en la mayoría de empresas sigue existiendo un filtro que limita el empoderamiento total de las mujeres; lo cual se evidencia, lo sugerido por Carrillo en párrafos anteriores: la mujer ‘goza un privilegio de poder’ que tiende a lo sutil, pues la aprobación de sus ideas casi siempre tienen el punto final en la decisión de los hombres de la junta directiva.

Hasta el momento se puede observar que a veces el mundo real de las organizaciones colombianas no coincide con lo que piensan o perciben las mujeres. Lo cierto es que se

asiste a un cambio en las relaciones de poder entre hombres y mujeres, sea desde el liderazgo gerencial, o sea desde un liderazgo transformacional no formal.

Este último, explica porqué las mujeres en el presente no temen expresar su punto de vista frente a *x* o *y* situación. Por el contrario, sienten una alta seguridad al proponer e innovar, no solo en la cultura corporativa, sino también en aspectos formales como un portafolio de productos y servicios que se adaptan más a las necesidades del mercado local y global.

Las mujeres ya no miran con sumisión a sus pares del trabajo. Ellas tienen la autoconfianza de no ser las víctimas desprotegidas en el ámbito laboral, ya que sus capacidades intelectuales y psicológicas les ha permitido acceder a esos espacios, que en tiempos del pasado, solo existían unos únicos protagonistas: los hombres.

Estas empresarias, innovadoras, emprendedoras y con carácter para hacer más que para limitarse; permiten demostrar que se puede llegar a donde se quiere. Tal vez con mayor o menor dificultad. Lo cierto es que son mujeres que están sembrando cambios en las relaciones entre mujeres y hombres, desde la elección de “su proyecto de vida”, frente a su identidad femenina.

También, se puede decir que aunque la opinión pública no les confiera el reconocimiento que merecen, a las ejecutivas les interesa poco figurar en este tipo de sistemas de reconocimiento. Para ellas el factor de éxito está en haberse posicionado donde se encuentran en este momento, en alcanzar sus metas y objetivos personales.

Los discursos frente a la mujer, su vestuario, las miradas y los comentarios que llegaron a tener un carácter discriminatorio en décadas pasadas, hoy no intimidan al grupo de empresarias, ya que ellas mismas reconocen que los hombres –sus pares- sienten un mayor respeto por lo que son profesionalmente.

Hoy por hoy, el nivel de influencia de las mujeres, medido en el poder que tienen dentro de la estructura organizacional, puede ser visto por muchos como una autonomía “relativa” en ámbitos de liderazgo y de conocimiento. Lo cierto es que las ejecutivas

colombianas, las mujeres profesionales y líderes, están colaborando en la transformación de una cultura tradicionalmente masculina.

Su 'voz y voto', lentamente va adquiriendo más peso en los procesos de creación de conocimiento en la medida que se convierte en una agente activa dentro de las organizaciones (Touraine, 2007)

Entonces, ¿Qué experiencias se derivan de las mujeres ejecutivas actuales?

Es indiscutible que los cambios en el mundo laboral colombiano han permitido una transformación en la forma en que se realiza profesionalmente la mujer ejecutiva.

Las relaciones de género que se suscitan al interior de la empresa, demuestran que aunque aún existen hombres que se rehúsan a los cambios en el sistema cultural; las mujeres no perciben esto como un obstáculo o un factor de discriminación en su entorno laboral, mas si en el familiar.

Por el contrario, las mujeres ejecutivas reconocen el valor del talento humano femenino con orgullo, en la medida que ven en el diferencial sexual, una oportunidad de ejercer un liderazgo más innovador y creativo.

Desde el sector laboral al que pertenecen, proponen y trabajan en la transformación de paradigmas. Sus esfuerzos están enfocados a demostrar que puede existir un coprotagonismo entre hombres y mujeres en la sociedad. Las relaciones se dan desde el poder, el conocimiento y las múltiples posibilidades de identidad femenina, permiten evidenciar que ser mujer⁵⁶ no es sinónimo de victimización, no es una categoría que le impide realizarse como ser humano, sino que le permite *ser* a través de unas metas y unos sueños que se propone.

Los cambios que se perciben a través de las experiencias individuales de las mujeres ejecutivas, permite evidenciar una transición en las formas en que se autoperciben la identidades femeninas de la muestra estudiada. Estas percepciones, a pesar de no coincidir

⁵⁶ Se hace referencia al universo abordado en este trabajo: las mujeres ejecutivas colombianas.

con la realidad de muchas mujeres colombianas que están sujetas a condiciones de precarización y flexibilización laboral, permiten pararse desde otra perspectiva distinta al feminismo⁵⁷.

No obstante, las autoras feministas abordadas en el trabajo⁵⁸ sirvieron como referentes clave en la contextualización de la realidad laboral de la mujer y su acceso a la economía capitalista. Asimismo, permitieron entender ese primer paso para pensar en las maneras de darle visibilidad a la mujer en el ámbito laboral.

Sin embargo, si se tiene en cuenta las respuestas de las directivas, se puede decir que y en el posfeminismo se acerca más a esas nuevas formas de verse como sujetos activos en la sociedad. Y aunque en la actualidad persisten algunas dificultades que se camuflan de manera simbólica entre los individuos; hombres y mujeres renuevan su pensamiento desde el quehacer en las organizaciones. La percepción que tienen de sí mismos frente a sus identidades, les permiten re-significarse en un contexto económico que cada día está más expuesta a la diversidad.

Esto se refleja, en una cultura organizacional abierta al diálogo, donde las mujeres participan activamente en la construcción de conocimiento compartido. Empresas donde se trabaja en equipo y se estimula el capital intelectual de los agentes sociales; son lugares idóneos para empezar a rodar la bola de nieve de la perspectiva de género en las organizaciones.

Desde estos escenarios es donde se propician grandes cambios sociales; pues permiten el desarrollo humano, por medio de las capacidades y habilidades del individuo. No desde estereotipos y roles que limitan las identidades de “ser hombre” o “ser mujer” en la sociedad.

Finalmente, es importante decir que este grupo de mujeres entrevistadas hace parte de un nivel socioeconómico privilegiado, que se traduce en mayores facilidades para acceder a

⁵⁷ Cabe aclarar que esto aplicaría solo para el caso de este grupo femenino de líderes empresariales, quienes gozan de unas relaciones de privilegio frente a otro universo de mujeres que no entraría en esta reflexión, del cual hace parte la mayoría de las colombianas expuestas a condiciones laborales muy distintas.

⁵⁸ Luz Gabriela Arango, Mara Viveros, Cecilia López Montaña.

espacios de poder; pues la mayoría cuentan con estudios en universidades prestigiosas del mundo y de Colombia. Asimismo, al pertenecer a familias de clase alta, su círculo social posibilita el acercamiento a estos escenarios, cuentan con redes de apoyo que les facilitan su presencia en la doble jornada laboral y han tenido referentes familiares que las han apoyado en la realización de sus proyectos y metas. Las mujeres ejecutivas que ocupan altos mandos de poder en las jerarquías organizacionales, son por lo general bilingües o políglotas.

Llama la atención, que muy pocas se encuentran casadas, pues la mayoría de ellas se han separado de sus parejas. En los casos de las mujeres que tienen esposo, afirmaron que un factor que les ha permitido mantener su matrimonio, es porque sus maridos también tienen itinerarios parecidos a los de ellas.

Estas condiciones no desmeritan los avances que están logrando a nivel sociocultural en el mundo empresarial privado y mixto. Por el contrario, el hecho de estar en los puestos que ocupan en sus empresas, es una muestra de la dedicación de un tiempo significativo en la academia, como el desarrollo de una carrera que se ve reflejada en las trayectorias laborales en puestos de menor rango a uno alto en el poder.

El grupo de mujeres que se entrevistó es parte de una minoría que está buscando el cambio social desde la diferencia; pues a pesar de que reconocen que muchas veces la mujer ‘peca’ al querer copiar comportamientos del hombre, su auto reconocimiento le permite darle una dosis de feminidad al estilo de liderazgo que apropia frente al equipo de trabajo.

Lila Ochoa (2010), directora de la revista Fucsia afirmó:

No sé si por culpa nuestra que hemos pretendido copiar los patrones masculinos, en vez de creer en el propio femenino, todos esos talentos utilizarlos. Pero en el mismo momento que uno empieza a tratar de competir con los hombres de igual a igual, pretendiendo pensar, y ser como un hombre, se equivoca y es un fracaso. Entonces, todavía estamos en ese proceso, de que, siendo mujeres, saquemos nuestras mejores cualidades, que las tenemos todas.

Y no quiere decir que la sociedad no esté necesitando urgentemente esos factores que nos hacen a nosotras especiales como la tolerancia, la conciliación, el sentido de responsabilidad social, ese sentido de solidaridad, en el sentido de las clases

menos favorecidas. Yo creo que nosotros tenemos una emotividad que nos hace más sensibles a esos temas y que eso, en estos momentos en que está el mundo, son unos valores muy importantes a seguir.

Desde el ejemplo que dan las mujeres empresarias dentro y fuera de sus respectivas organizaciones y con un mayor interés de participación comprometida por parte de los medios de comunicación en visibilizar a la mujer en el mercado laboral; el techo de cristal se irá rompiendo para las generaciones venideras, quienes irán cambiando las cifras registradas por el DANE y otros medidores locales:

En la medida que la mujer no siga siendo invisible para la sociedad capitalista del mundo laboral, se logrará cerrar la brecha que aún nos separa del ideal de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres de diferentes etnias, clases sociales y géneros.

“La forma de devaluar a la mujer es muy sutil. Hay algo trágico y aterrador, como es el caso de la ablación en África, que es un ataque total a lo que representa el mundo femenino desde lo físico, pero hay un ataque mucho más sutil y mucho más castrante, que es el de no creer en la mujer; en lo que puede lograr, en palabra, y en la capacidad de la mujer” (María del Rosario Carrillo Ferguson, 2010)

CONCLUSIONES

Las experiencias de las mujeres líderes que se entrevistaron permitieron llegar a la conclusión de que a pesar que la cultura machista colombiana sigue permeando la cultura organizacional de las empresas del sector privado y mixto, ellas no se perciben como víctimas de la discriminación del sistema patriarcal. Esto puede leerse desde dos posiciones: la primera, desde la metáfora del “techo de cristal”, en la que esa sensación de igualdad es una apariencia que se debe condiciones individuales. La segunda, corresponde a la postura de las mujeres ejecutivas abordadas, quienes consideran que las mujeres ejecutivas colombianas al determinarse profesionalmente, cuentan con más herramientas que les da seguridad frente a las mujeres de décadas anteriores. Esta confianza en sí mismas, reconocen que se debe a la preparación académica que tuvieron y que siguen teniendo por medio de la actualización constante de sus conocimientos.

Las mujeres empresarias que ejercen el liderazgo en las organizaciones a las que pertenecen, no sacrifican su carrera profesional para dedicarse a unos roles domésticos de su hogar. Por el contrario, afirman que a pesar de que les cuesta más trabajo que a otras mujeres que no son líderes y que se han dedicado a ser amas de casa, no cambiarían la vida que han tenido hasta el momento. El hecho de ser reconocidas en sus empresas, al ocupar cargos de alto mando, les representa una satisfacción de “éxito” personal, pues sienten que aportan a la creación del conocimiento dentro de sus compañías, sin tener que aparecer en listados de sistemas de reconocimiento.

Sin embargo, son conscientes de que se enfrentan a una serie de dificultades impuestas socioculturalmente a lo largo de la historia de la humanidad, en la que la palabra de la mujer por muchos años fue desprovista de poder. Por esa razón, la mayoría de ellas admiten que no siempre son las que dan la última palabra frente a una decisión, pues esta debe pasar antes por una junta directiva que por lo general, está compuesta por más hombres que mujeres. Solo en muy pocos casos, las directivas acceden en las ‘mismas condiciones’ a la toma de decisiones final.

Este tipo de comportamientos organizacionales, permiten evidenciar que existen elementos de la cultura patriarcal que aun se recrean por medio de estas prácticas en la organización, y que impiden la evolución hacia una disminución representativa de las brechas entre géneros.

Con respecto a lo anterior, las empresarias piensan que es importante que las futuras generaciones de hombres y mujeres trabajen fuertemente en el tema de distribución equitativa de roles fuera y dentro del hogar. Es importante, que los dos sexos asuman cambios en la manera de generar las relaciones sociales, para que desde el actuar se logre una equidad social.

Las mujeres de hoy en día, no quieren competir con el protagonismo del hombre; por el contrario, su interés personal radica en reconocerse como agentes sociales que contribuyen a la construcción de una cultura abierta a la diversidad de todos los grupos humanos.

El estilo de liderazgo que las caracteriza, está marcado por una tendencia al trabajo en equipo, a un reconocimiento del capital intelectual del otro. Para ellas, es muy importante generar espacios de saber compartido, donde los mejores proyectos y cambios, se logran desde la participación de los miembros de la organización. Esto hace que se estimulen nuevas tendencias organizacionales, que se adaptan de mejor manera, a una economía global que exige flexibilidad frente a la incertidumbre constante que está el mercado mundial. Como consecuencia de lo anterior, la mujer líder tiene un comportamiento en el que no teme darle empoderamiento a sus pares de trabajo, el poder que ejerce es generativo, pues sus colegas no temen a expresar sus ideas.

Llama la atención, que una de las frases que siempre estuvo presente en el grupo, al referirse al espacio familiar, es que a siempre les queda sonando la idea de que falta más tiempo para poder compartir con su marido o hijos. La conciliación entre el trabajo y su profesión está estrechamente ligada al factor tiempo. Aunque esto no es una frustración para ellas, si puede pensarse desde el interior de la compañía en crear espacios más flexibles donde se pueda trabajar ‘a larga distancia’.

El ejemplo de que la maternidad no es un impedimento para acceder a cargos de poder empresarial, lo da este grupo de mujeres quienes en su mayoría son madres. De hecho, consideran que su desarrollo profesional es punto referencial para demostrarles a sus hijos hasta dónde pueden llegar si se lo proponen.

Ahora bien, las redes económicas y sociales de las mujeres empresarias líderes, hacen parte de un contexto cultural que al interior de las empresas influye de manera significativa, pues su ambiente externo a la compañía favorece las relaciones de privilegio frente a otras mujeres que no hacen parte del liderazgo organizacional.

En otras palabras, estas mujeres son de estratos altos, lo que les ha permitido un acceso menos complicado al poder; y a la vez, mantenerse en los rangos directivos. Las ayudas ‘externas’ que reciben para sobrellevar la doble jornada, hace sea más fácil su presencia en el hogar y el trabajo. Esto no significa que se deba desprestigiar los esfuerzos académicos, las capacidades, habilidades intelectuales y psicológicas; que de una u otra manera, les ha conferido credibilidad a su palabra en la organización.

Con su gestión, han podido posicionarse dentro del sector laboral al que pertenecen, aspecto que les otorga el reconocimiento que ellas desean en el ámbito profesional.

Tanto las estadísticas mundiales sobre las disparidad de género en la economía mundial, como los sistemas de reconocimiento estadounidenses, permiten demostrar que si existen maneras para disminuir las desigualdades entre las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Esto es, por medio de una distribución de las tareas o roles que fueron estereotipados como parte del mecanismo del paradigma patriarcal, el cual está llamado a desaparecer por todos los cambios que se están dando a nivel social (entre esos la participación de la mujer en el sector laboral). Asimismo, las nuevas formas de relacionarse los agentes sociales, permiten una reestructuración de los sistemas de conocimiento, que en épocas pasadas, despojaban a la mujer de un sentido crítico de su palabra.

En tanto la mujer siga accediendo a la educación en espacios de socialización mixta y pueda renovar su conocimiento, la re-significación de símbolos compartidos permitirá la

abolición definitiva de una dominación masculina que busca oprimir al otro en vez de generar desarrollo humano.

Este trabajo de investigación, deja una puerta abierta para analizar la percepción de los hombres en las organizaciones mixtas y privadas frente al tema de la inclusión de la mujer en cargos directivos. Asimismo, los imaginarios que tienen de ellas como líderes empresariales, aspecto que implica las relaciones que se generan al interior y exterior de la organización, entre hombres y mujeres.

Se puede decir que los cambios sociales que se generaron en la mente de muchas mujeres del siglo pasado, permitieron que se empezará a ‘rodar una bola de nieve’ que ha ido creciendo y posicionándose en la mente de las nuevas generaciones. Esto se ha reflejado en que la participación de la mujer en una economía distinta a la doméstica, se traduzca en una nueva percepción de ella misma como sujeto y no como una víctima más.

De acuerdo a lo anterior, el marco posfeminista desde el que habla Alain Touraine (2007) permite abordar el tema de manera más “cercana” a la realidad percibida por las ejecutivas de la muestra, pues se aproxima a la descripción de muchas mujeres directivas de la empresa contemporánea: el sociólogo francés las define como la *mujer –sujeto*, que lucha contra una dominación, es un agente que busca destruir ese orden social de asimetrías de la dominación masculina. Este planteamiento es similar a lo que plantea Vásquez (1996) sobre la construcción de una nueva identidad femenina que acepta múltiples proyectos de vida distintos a los impuestos por el modelo de reproducción.

Vale la pena retomar la reflexión que hace el autor del *Mundo de las Mujeres*⁵⁹, sobre ellas y desde ellas, en la que las reconoce como “un ser humano que gestiona (con dificultades) la relación entre sus roles sociales, de los que no puede desprenderse, su experiencia biológica inseparable de la relación con los hijos, sus relaciones con el ser amado, sea o no de su mismo sexo, y, por último, su relación consigo misma, el reconocimiento (*recognition*) de sí, que es el núcleo de la construcción personal” (Touraine, 2007)

⁵⁹ Touraine, 2007

La mujer en este sentido, no niega lo que es, no busca ser igual a un hombre, ni someterse a unas relaciones tradicionalistas que por mucho tiempo definieron su actuar en el mundo; pero si sabe reconocerse y valorar su conocimiento, su sexualidad, y su poder frente a ella misma para desarrollarse plenamente y decir: “soy mujer. Puedo reconocer mis exigencias internas y personales” (Touraine, 2007), no sólo lo un sistema de reglas, funciones y deseos impuestos por un individuo ajeno a sus auto reconocimiento, en tanto es así, se realiza en una “agente activa” en las organizaciones privadas y mixtas colombianas.

Finalmente, se puede decir que existen múltiples factores que marcan un diferencial sobre la vivencia de la mayoría de mujeres colombianas que viven una condición laboral muy distinta a la de las ejecutivas en lo que se refiere al trabajo informal, la subcontratación, el desempleo y la precarización del trabajo femenino en este país.

Hay cambios definitivos que han posibilitado el acceso de las mujeres “al universo de los ejecutivos”: la mayor participación e interés de participar en profesiones diferentes del sector de la economía, la constante actualización y capacitación de las mujeres en la academia, transformaciones en las relaciones humanas entre hombres y mujeres frente a roles en el hogar, modelos de aprendizaje desde el hogar(padre y madre) para generar transformaciones en el paradigma de la mujer ama de casa por el de profesional, nuevas maneras de percibir la maternidad y el matrimonio.

Todavía hay un camino por recorrer, pero es importante reconocer que se han generado cambios no sólo desde la mujer sino también desde los hombres. Las culturas organizacionales de las empresas contemporáneas son mucho más flexibles y sensibles al tema de inclusión de género, favoreciendo el acceso de la mujer a espacios de decisión y gestión del conocimiento.

Bibliografía

- Arango, L.G. (2003), “Género, globalización y desarrollo”, El tiempo contra las mujeres, Debates feministas para una agenda de paz.
- Arango, L.G. (2004, enero- diciembre), “Mujeres, trabajo y tecnología en la economía global”, en *En Otras Palabras*, No. 13/14, Bogotá, pp. 36-43.
- Arango, L.G. (2004), *Mujeres, trabajo y tecnología en tiempos globalizados*, Cuaderno no. 5, Bogotá, CES
- Arango, L.G.; Viveros, M.; Bernal, R. (1995), *Mujeres Ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*, Bogotá, Ediciones Uniandes - Ecoe Ediciones
- Arriagada, I. (1996), “Aspectos críticos del trabajo femenino”, en *Perspectivas*, no. 1, pp. 1- 24.
- Benavides, C.M (2004). *Pensar (en) Género*. Bogotá: Pensar
- Departamento Nacional de Planeación (1998), Bogotá, Tercer Mundo editores.
- Gonzalez Díaz, O (2000), *Género y cambio en la cultura organizacional, herramientas para crear una organización sensible al género*, Bogotá, PROEQUIDAD/GTZ.
- Lamas, M. (2004), “Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género”
- Moorhead, G. y Griffin, R (2001), *Organizational Behavior, managing people and organizations*, Boston – New York, Houghton Mifflin Company.
- Olivarría, J. *et al.* (2002), “Trabajo y familia: ¿Conciliación?”, Santiago, SERNAM/FLACSO - Chile.
- Patino Díaz, G. (2005), *Citas y referencias bibliográficas*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana

- *¿Qué quieren las empresarias?* (1996), en *Perspectivas*, no.1, pp. 1-24
- Tapia, F.; Sánchez, F. M.; Jaramillo, C., (s.f.), *Liderazgo y género, Proyecto educación alternativa con visión de género*, Camaleón Diseño visual.
- Touraine, A (2007), *El mundo de las mujeres*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Vásquez, M. G. (1996), “Los retos de las mujeres ejecutivas”, en *Perspectivas*, no. 1, pp. 1-24.

Referencias

- Ana Cristina Botero Villegas [en línea], disponible en: <http://www.aristosweb.com/equipoBogota.html>, recuperado: 23 de noviembre de 2010.
- Avances y desafíos para Colombia en materia de derechos humanos y género [en línea], disponible en: <http://www.hchr.org.co/publico/pronunciamientos/ponencias/ponencias.php3?cod=43&cat=24>, recuperado: 25 de noviembre de 2009
- Botero, A. C. (2010, 12 de noviembre), “Entrevista y hoja de vida” correo electrónico enviado a Garbiras, M.A.
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional [OIT/CINTERFOR], “Género, formación y trabajo”, [en línea], disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/oit_igu/index.htm, recuperado: 9 de noviembre de 2009
- *Conceptos: sexo y género*. Información obtenida en la cátedra “Diferencial de género y sexo”, dirigido por la profesora María Jayme (curso 08-09), Universidad de Barcelona.

- Derecho a la libertad e igualdad [en línea], disponible en: <http://blogjus.wordpress.com/2007/05/06/derecho-a-la-libertad-e-igualdad-articulo-13/>, recuperado: 18 de noviembre de 2009.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2010, 14 de octubre), “*Mercado laboral por sexo, trimestre móvil junio-agosto 2010*” [en línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/inf_eje_sexojun_ago10.pdf, recuperado: 12 de noviembre de 2010.
- Dinero.com (2010, 19 de octubre), “Mujeres se siguen abriendo espacio laboralmente” [en línea], disponible en: http://www.dinero.com/actualidad/empleo/mujeres-siguen-abriendo-espacio-laboralmente_70390.aspx, recuperado: 7 de noviembre de 2010.
- Dinero.com (2010, 4 de abril), “La disparidad de géneros”, [en línea], disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impresade/en-que-va/disparidad-generos_78437.aspx, recuperado: 7 de noviembre de 2010.
- Dinero.com (2010, 11 de abril), “Nuevo informe desarrollo humano de la ONU revela progresos y enormes brechas” [en línea], disponible en: http://www.dinero.com/actualidad/noticias/nuevo-informe-desarrollo-humano-onu-revela-progresos-enormes-brechas_79378.aspx, recuperado: 7 de noviembre de 2010.
- Discriminación laboral [en línea], disponible en: <http://colombia.indymedia.org/news/2009/03/99445.php>, recuperado: 18 de noviembre de 2009.
- Domínguez, M.C. (2010, 27 de octubre), “Entrevista”, correo electrónico enviado a Garbiras, M.A.

- *Forbes*. (2010), “Most powerful women” [en línea:], disponible en: http://www.forbes.com/wealth/power-women?boxes=listschannellatest#p_3_s_arank, recuperado: 13 octubre de 2010.
- *Fortune*. (2010), “The most powerful women in business” [en línea], disponible en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostpowerfulwomen/2010/index.html>, recuperado: 17 de noviembre de 2010.
- Gaviria, L. (2010, 25 de octubre), “Respuestas”, correo electrónico enviado a Garbiras, M. A.
- Global Employment Trends for Women [en línea], disponible en http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang--en/docName--WCMS_103456/index.htm, recuperado: 18 de abril de 2009,
- “Igualdad de oportunidades” [en línea], disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/oit_igu/index.htm, recuperado: 9 de noviembre de 2009
- Indymedia (2009, 7 de marzo), “La discriminación laboral tiene cara de mujer” [en línea], disponible en: <http://colombia.indymedia.org/news/2009/03/99445.php>, recuperado: 2 de abril de 2009.
- Isabel Cuadrado. (2004), “Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes”, en *Psicothema*. [en línea], vol. 16, n° 2, pp. 270-275, disponible en www.psychothema.com, recuperado el 26 de marzo de 2010
- Isabel Cuadrado, Marisol Navas, y Fernando Molero. (2004) “El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo”, en *Revista de Psicología general y aplicada* [en línea] pp.181-192, disponible en <http://dialnet.unirioja.es/>, recuperado: 26 marzo de 2010.

- Liderazgo, género y creación del conocimiento. Sabido Ayerastán, revista de psicología general y aplicada, 2004, 57 (2), 209- 224. Página 210 [en línea]: disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/>, recuperado: 26 marzo de 2010.
- “Making The Business Case For Gender Equality”, en *ForbesWomen*, [en línea], disponible en <http://www.forbes.com/2010/11/09/gender-gap-business-case-diversity-forbes-woman-leadership-harvard-women-public-policy.html>, recuperado: 15 de noviembre de 2010.
- Mayoría de colombianas se siente discriminada; el 84% considera que el país es machista. [en línea]: disponible en: http://www.eltiempo.com/vidadehoy/dia-internacional-de-la-mujer_7364488-1, recuperado: 7 de marzo de 2010
- Organización Mundial de la Salud [OMS], (2009, noviembre), “Violencia contra la mujer”, [en línea], disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs239/es/>, recuperado: 2 noviembre de 2010
- Ramos López, M. A. (2005), “Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir” [en línea], disponible en: http://books.google.com/books?id=X-42ZnpzHYEC&pg=PA12&dq=definicion+liderazgo+de+genero+%2B+administracion&hl=es&ei=ixzaTMLPG4KglAfntfDNCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEUQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false, recuperado: 11 de noviembre de 2010.
- Robbins, S. (2005), Administración, [en línea]: disponible en: http://books.google.com/books?id=oVHIFmFiToC&pg=PA134&dq=toma+de+decisiones+definicion+robbins&hl=en&ei=qDibTK-vMYH68AaO7bC8CQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false, recuperado: 10 de noviembre de 2010.
- Robbins, S y De Cenzo, D. (2009), “Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones”, [en línea], disponible en:

http://books.google.com/books?id=JT3vIQHQzzUC&pg=PA345&dq=definicion+liderazgo+%2B+administracion&hl=es&ei=ig3aTOXyC4OdlgeGhrmZCQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=6&ved=0CEMQ6wEwBQ#v=onepage&q&f=false, recuperado: 11 de noviembre de 2010.

- WORLD ECONOMIC FORUM. (2010), “Global Gender Gap Report 2010” [en línea:], disponible en: <http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2010.pdf>, recuperado: 15 de noviembre de 2010.

Entrevistas o conversaciones

- Carrillo, M.R. (2010, 22 de octubre), entrevistada por Garbiras, M.A., Bogotá.
- De Pizarro, A. M. (2010, 3 de noviembre), entrevistada por Garbiras, M.A., Bogotá.
- García, C. (2010, 4 de noviembre), entrevistada por Garbiras, M. A., Bogotá.
- Ochoa, L. (2010, 26 de octubre), entrevistada por Garbiras, M.A., Bogotá.
- Rincón. S.L. (2010, 8 de noviembre), entrevistada por Garbiras, M.A., Bogotá.
- Thomas, F. (2010, 23 de noviembre), entrevistada por Garbiras, M.A., Bogotá.

ANEXOS

Las siguientes tablas fueron elaboradas por la autora del presente trabajo de grado, a partir de las cifras registradas en los diferentes sistemas de reconocimiento.

MERCOLÍDERES COLOMBIA 2010

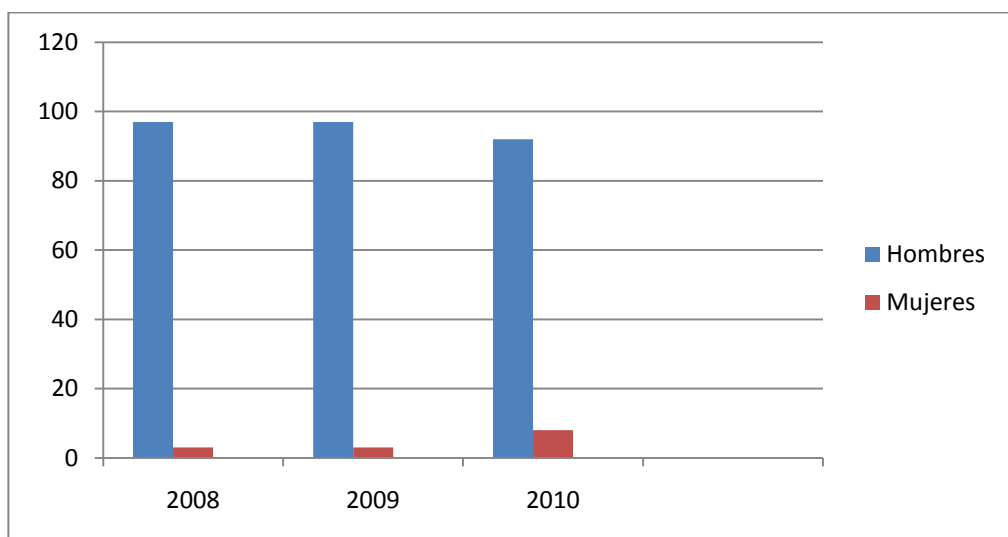


Figura 1: Liderazgo en el sector laboral colombiano

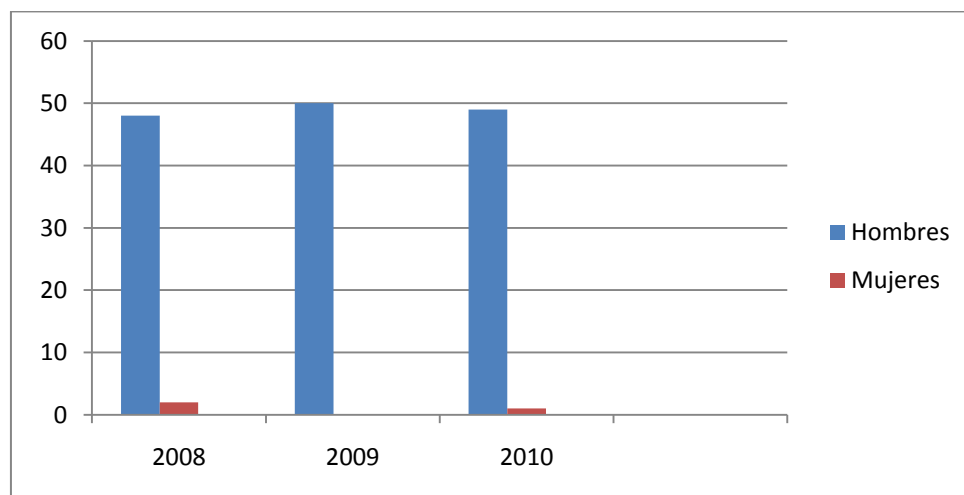


Figura 2: Presencia de hombres y mujeres entre los cincuenta primeros puestos

REVISTA FORBES

La última edición realizada sobre las mujeres más poderosas, *The World's 100* (Forbes, 2010) muestra a un grupo de mujeres entre las que se encuentran incluidas primeras damas, banqueras, iconos culturales, CEOs⁶⁰ y empresarias deportistas. Permite una visión general de la participación de las mujeres fuera de la economía hogar, su versatilidad en los ámbitos del poder e influencia en diferentes temas de repercusión global; como el entretenimiento, la responsabilidad social empresarial, la política nacional e internacional, etc.

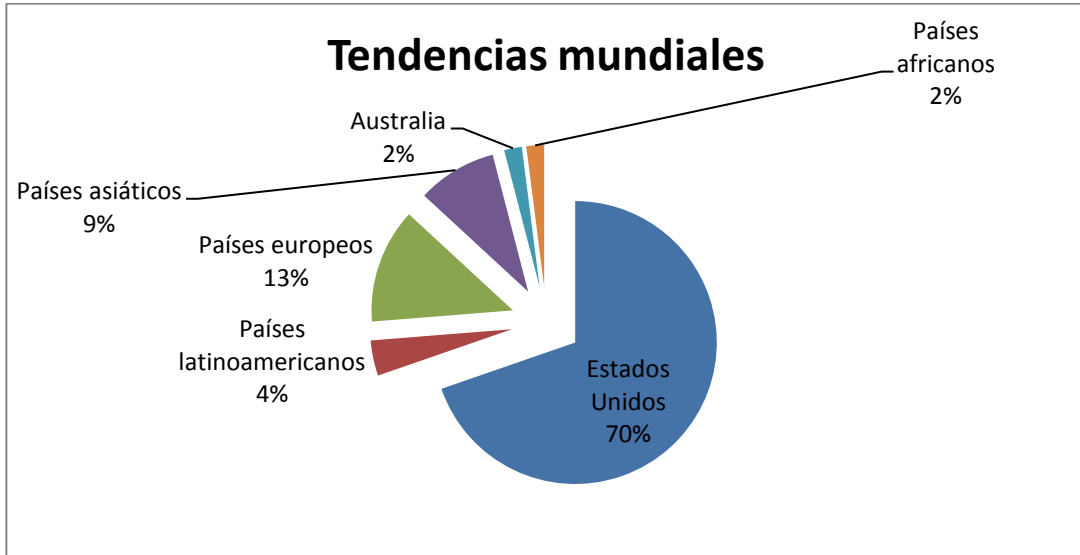
Para demostrar lo anterior se toma como ejemplo a las 10 primeras mujeres que aparecen en el estudio (“Most powerful women”, 2010)⁶¹:

Nombre	Ocupación	Edad	País
Michelle Obama	Primera dama de Estados Unidos de América.	46 años	Estados Unidos
Irene Rosenfeld	Directora ejecutiva de Kraft Foods	57 años	Estados Unidos
Oprah Winfrey	Personaje de Medios	56 años	Estados Unidos
Ángela Merkel	Canciller de Alemania	56 años	Alemania
Hillary Clinton	Secretaria de Estado	63 años	Estados Unidos
Indra Nooyi	Directora ejecutiva PepsiCo.	55 años	Estados Unidos
Lady Gaga	Cantante y artista	24 años	Estados Unidos
Gail Kelly	Directora ejecutiva Westpac	54 años	Australia
Beyonce Knowles	Cantante, diseñadora de modas	29 años	Estados Unidos
Ellen DeGeneres	Anfitriona de	52 años	Estados Unidos

⁶⁰ Chief Executive Officer, o director ejecutivo.

⁶¹ Esta tabla fue elaborada por María Angélica Garbiras a partir de los datos registrados en el estudio realizado por Forbes, y tiene como principal propósito señalar el grupo de mujeres que lideran el listado del estudio *Most powerful women 2010*.

	programa de entretenimiento		
--	-----------------------------	--	--



Los datos de esta tabla están disponibles en: <http://www.forbes.com/wealth/power-women/list>

THE GLOBAL GENDER GAP REPORT 2010:

Teniendo en cuenta las estadísticas del *Global Gender Gap Report 2010* (World Economic Forum [WEF], 2010), realizado por el Foro económico mundial; las tendencias globales demuestran que los países nórdicos son los que más avances tienen frente al tema de equidad entre hombres y mujeres. Estados Unidos aparece como uno de los países que ha cerrado la brecha, al participar entre los primeros 20 lugares del listado. Este ascenso se debe al incremento de mujeres en puestos de liderazgo en el presente gobierno y mejoras en las brechas salariales.

Lo anterior, se puede verificar en los resultados obtenidos por las revistas citadas, pues la participación de las mujeres estadounidenses es muy alta en la dirección de empresas multinacionales.

El índice de equidad de género muestra la siguiente tendencia (World Economic Forum [WEF], 2010):

Global Gender Gap Index			
Ra	Co		Ra
nk 2010	untry	core*	nk 2009
1	Iceland	85%	2
2	Norway	84%	3
3	Finland	82.6%	4
4	Sweden	80.2%	5
5	N. Zealand	78.1%	8
6	Ireland	77.7%	7
7	Denmark	77.2%	10
8	Lesotho	76.8%	9
9	Philippines	76.5%	13
10	Switzerland	75.6%	

Tomada de WEF 2010, disponible en: <http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2010.pdf>

Nombre:

Cargo:

1. ¿Qué competencias y habilidades considera Ud. tienen las mujeres líderes actuales frente a otras mujeres?
2. ¿Cuáles son las mayores dificultades a las que se enfrentan las mujeres en el tema de liderazgo?
3. ¿Cuándo y cómo descubrió su habilidad como líder? ¿Cómo llegó usted al cargo?
4. ¿Cómo se da el proceso de nombramiento de un cargo dentro de su organización?
5. Frente al tema de poder en las empresas, ¿cómo se da el proceso de toma de decisión en su organización, cuando quien está en la cabeza de la compañía es una mujer? ¿Existe una junta directiva que soporte este proceso organizacional de toma de decisiones? Si es así, ¿por cuántos hombres y por cuántas mujeres está constituida la junta directiva?
6. ¿Considera usted que existen cargos diseñados solo para hombres y/o para mujeres dentro de su organización?
7. ¿Cuáles cree que son las principales razones para que todavía se presente una brecha en el sector laboral colombiano frente al tema de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?
8. ¿Considera que el papel reproductor de la mujer es un impedimento para desempeñar altos cargos directivos?
9. ¿Cómo percibe el tema de la sexualidad femenina frente a aspectos como el vestuario, comentarios, miradas en un escenario organizacional? ¿Tiene alguna anécdota?

Transcripciones

Entrevistador: María Angélica Garbiras

Entrevistado: María del Rosario Carrillo

Fecha: 22 de octubre de 2010

MAG: Bueno, nos encontramos con María del Rosario Carrillo Ferguson, quien nos va a hablar un poco de lo que ella hace, y posteriormente le haremos unas breves preguntas.

MRC: Ocupo el cargo de Gerente jurídica de Coviandes, también soy la Secretaria general. Formalmente mi cargo es Secretaria general y gerente jurídica, también soy la suplente del doctor Alberto Marino, quien es el Gerente general de la empresa y hace unos cinco meses, también soy Gerente ambiental. Coviandes es una empresa, en este momento es la empresa concesionaria en infraestructura más importante del país, por cuanto sus proyectos, son proyectos perfectamente exitosos. Proyectos con la inversión adecuada, con el mantenimiento adecuado, con unos temas de responsabilidad ambiental empresarial que son modelo en Colombia; con el cumplimiento en este momento, al expandirse este proyecto hacia una doble calzada que, hoy por hoy, como proyecto, en esa ejecución el más completo de Colombia. Entonces, Coviandes es una empresa, que a diferencia de otros grandes proyectos de infraestructura en Colombia, de concesiones, no es una posibilidad, no inician los diseños. Esta es una empresa lista para empezar obras, a final de año, en un mes, iniciamos las obras, y es en inversión, también el más grande que hay en el momento. Todos los demás son una expectativa, han tenido proceso complejos de licitación, este es un proyecto que tiene un desarrollo de quince años, y creo que cada día pues será mejor. Además por todo el aporte que ha hecho en temas sociales y ambientales, vale decir, que no parezca publicidad pero si hay un reconocimiento de la Sociedad Colombiana de Ingeniería. Recibió un premio nacional de ingeniería para el año 2010, por los diseños definitivos de la doble calzada, con todos los componentes que les cuento, ambientales y sociales. Además el año pasado 2009, recibió también el premio de CECODES, que es el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible, un capítulo para una entidad internacional para el desarrollo sostenible; y en Colombia, digamos los afiliados son grandes empresas que cumplen, todas las reglas ambientales, y que trabajan mano a mano con las comunidades. Por ejemplo, Alpina, Natura es digamos la empresa de cooperación brasilera, entre

otros. Quiere decir, que recibir un premio al lado de los grandes, de las grandes ligas, de empresas que llevan muchísimos años desarrollando este tipo de temas; convirtió a Coviandes en líder dentro del sector infraestructura, y de toda la infraestructura. Hay un proyecto muy importante que se llama “Corredor ecológico”. Una empresa privada nunca había abordado la generación de corredores ecológicos en sectores aledaños, vale decir, fuera de las zonas públicas de vías, y muchísimo menos había logrado un liderazgo a nivel de autoridades, regionales, para hacer una recuperación en temas forestales. En temas ambientales, y sobre todo, incluyendo comunidades. Entonces digamos que ese ha sido el gran aporte de Coviandes. He tenido la dicha de haber organizado la responsabilidad social, de cambiar una cultura y de promover el cambio de una cultura corporativa, de estar a cargo de ser responsable de estos temas, de ser también, la Gerente ambiental de un proyecto que es el más grande de Colombia y que es también, un proyecto apasionante y en fin; eso puedo decir de una empresa a la que tanto quiero y de la que hago parte.

MAG: Bueno María del Rosario, ¿qué competencias y habilidades consideras que tienen las mujeres líderes actuales frente a otras mujeres que no desempeñan un cargo de liderazgo?

Bueno, definitivamente pienso que hay muchísimas mujeres talentosas que puedes apreciar en diferentes esferas, a veces pienso que la diferencia puede ser un tema de, oportunidad y un tema de formación profesional. Efectivamente si se tiene que tener una capacidad de liderazgo que puede hacer la diferencia, un tema de permanente estudio, de perseverancia de cierta habilidad como política o estratégica para abordar situaciones, para abordar dificultades, obstáculos, para poder establecer relaciones neutras con las personas, vale decir. Tratando de dimensionar los problemas sin general apasionamientos. Digamos, no solo para acceder a los cargos, sino para poderse mantener en ellos. ¿Qué ocurre con la mujer en Colombia? Hay un tema cultural muy fuerte, que ataca de una manera sutil o invisible, desde todos los puntos para que definitivamente la mujer no pueda destacarse. Esto es un tema que hace que la mujer sea obligada, o sea poco apreciada si, comienza a detectar cargos en los que ejerce poder. A detectar cargos en los que debe, requerir de una conformación distinta a la de su hogar, un lugar distinto al de su hogar, en la medida que los hijos, y el conyugue o compañero, tienen que hacerse mucho más responsables en las tareas que usualmente radican en la mujer, y no salen de la mujer, porque la exigencia o ese lenguaje tácito de los miembros que conforman el hogar, es que ‘eso’ es responsabilidad de la madre. Así la madre sea una persona que haga un gran aporte económico, o que tenga unas grandes responsabilidades por fuera. Evidentemente eso hace, que esa cultura tan restrictiva para un papel diferente de la mujer, achique o no haga vibrar talentos, que pueden ser mejores. Inclusive, mucho mayores a personas

que hoy han llegado a ocupar posiciones. Pienso que eso tiene que cambiar en las generaciones venideras, y pienso que, a medida que la mujer que desempeña cargos, lo hace con un elemento especial. La mujer tiende a tener, por su formación cultural, a tener una mayor sensibilidad, a tener un desempeño y a fomentar en las empresas proyectos sociales muy, muy importantes, y digamos que tiene algo que no tiene los hombres que se llama intuición. La intuición ayuda mucho a moverse en un mundo empresarial, tan lleno de incertidumbres en lo que se tiene que tomar decisiones. Y yo creo que eso es también el gran aporte de la mujer. La intuición no es magia, la intuición no es brujería, la intuición es esa habilidad de percibir de una manera distinta, elementos que luego son codificados racionalmente, pero que son percibidos por el inconsciente de una manera distinta. La mujer ha sido también obligada a percibir el mundo de esa otra manera, a fijarse en los sentimientos, a mirar cómo son las personas, a mirar comportamientos, a mapear el mundo con aspectos más sutiles que el hombre con su racionalidad no hace. Pienso que el aporte de la mujer a la empresa, con cualidades humanas, con su habilidad intuitiva, con una existencia, con una habilidad de compromiso importante y con menos proclividad a la corrupción, digamos sería algo pues muy importante.

MAG: ¿cuáles son las mayores dificultades a las que se enfrentan las mujeres en el tema del liderazgo?

MRC: Que definitivamente a veces no son creídas. La mujer se enfrenta al escepticismo permanente. Se tiene que construir durante muchos años, un camino de pequeños éxitos, que se aprecie la sabiduría y la experiencia que se va adquiriendo con el desempeño en un cargo para que pueda realmente brillar en todo su esplendor. El medio de los hombres es muy escéptico frente al actuar de la mujer, porque no podría ser distinto en una cultura que devalúa a la mujer. Y digamos, la forma de devaluar a la mujer es muy sutil. Hay algo trágico y aterrador, como el caso de ablación en África, que es un ataque total a lo que representa el mundo femenino desde lo físico, pero hay un ataque mucho más sutil y mucho más castrante, que es el de no creer en la mujer; en lo que puede lograr la mujer en la palabra de la mujer, en la capacidad de la mujer. Y eso se ve, eso no lo digo yo, son temas estadísticos, lo que dice el hecho de que en Colombia pocas mujeres alcancen puestos de reconocimiento, donde ejerzan cierto poder en las organizaciones. Sigue siendo ese mundo, inclusive en el corporativo de la mujer detrás, de la que puede elegir detrás del trono, de la que sugiere, puede guiar a un hombre; pero no la que enfrenta directamente, enfrenta situaciones y ese es un tema de nuestra sociedad e irá cambiando, y las mujeres tendremos que ser las encargadas de dar esas pequeñas batallas de poder, en tanto el tema cambie, de hacer entender a nuestros hombres,

hijos, compañeros, que es muy importante ese apoyo, ese complemento para que asuman las tareas que eran asignadas a las mujeres, para que ellas puedan también obtener mayor tiempo y mayor posibilidad, digamos de estudio, de investigación y desarrollo en el campo profesional para que cada vez también sean más confiables.

MAG: ¿Cuándo y cómo descubres tu habilidad como líder? ¿Cómo llegas a este cargo?

MRC: bueno, pienso que el liderazgo evidentemente no es autoritarismo. No es líder el que más grita. El líder tiene que convencer desde los actos y desde el buen actuar. Con los actos digamos, desde la perspectiva de un buen actuar, y de un excelente trato, y desde la motivación permanente a sus equipos y al reconocimiento de las ideas de los demás. Poder decir, por ejemplo en un momento, trabajamos en equipo, pero zutano, pereceo, y mengano lanzaron esta idea, nos ha parecido excelente y la vamos a llevar. El ser líder es saber cómo conformar esos equipos y cómo exaltar y tomar las ideas, y decidir que ese puede ser el camino. No creo que sea más.

Definitivamente, evidentemente si hay una, si se tiene que contar con esas capacidades, con la capacidad de creer en los demás, de creer en uno mismo, de tener una cierta dosis de seguridad personal, y eso lo descubres en la medida en que tu vas asumiendo retos y vas dando resultados, pero que además la asunción de retos significa trabajar con muchas personas, que las personas se sientan contentas de lo que hacen, que generen un sentido de pertenencia con los proyectos, y en ese momento tu puedes entender qué es un líder. Porque las personas además te cuestionan, porque las personas pueden acercarse a decirte: hombre, no podría ser mejor por aquí, o no podría ser mejor por allá, y puedes responder y puedes tratar de guiar, y cada vez te das cuenta que no lo sabes todo; y que todas las cosas que entre comillas, hace un líder, desde un pequeño líder, como me puedo considerar yo en esta organización, y en esa medida te vas dando cuenta que definitivamente no sabes nada, y que el conocimiento es una que pasa y que hay que actualizarse, pero que hay que compartirlo y hay que retroalimentarse. Simplemente como líder tratas de tomar buenas decisiones, entonces pienso, como lo hablábamos hace un momento pues, a eso ayuda también la intuición. Entonces si pienso que tiene que haber un talante de líder, una profunda convicción en los proyectos e ideas que desarrollas, y en los caminos que debes tomar, pero si también una capacidad de elegir con respeto, jamás pasando por encima de los demás y apoyándote ciento por ciento en un equipo.

MAG: ¿Y cómo llegas al cargo de Gerente ambiental, a ocupar el puesto que tienes acá en Coviandes?

MRC: Bueno el tema es curioso, aquí he recibido, tengo que decirlo, he tenido la dicha o el placer de tener un jefe de quien he podido aprender muchísimo. Es una persona supremamente organizada, inteligente, disciplinada. Evidentemente tú puedes tener esa semilla o ese pequeño talento, pero depende de la organización en la que estés, frente al nivel de exigencia que se tenga; esto puede permanecer o puede terminar. He tenido, te cuento, el placer de trabajar con una persona inteligente eso es una persona que le gusta la toma de decisiones rápida, y digamos que he tenido un papel en esta organización como una mano derecha. Yo inicié como Gerente jurídica con manejo de temas de la infraestructura, con dos especializaciones que eran aptas para estar en concesiones. Con una dedicación al trabajo, con una auto exigencia también muy alta, para que mis documentos fueran excelentes, investigados, muy bien trabajados, fui desarrollando cada vez más habilidades a nivel de gerencia; unas habilidades que me permitieron y que me han permitido abordar temas que no son producto de mi formación profesional. He podido luego estudiar, hacer cursos, no específicamente una especialización, me rodee de asesores y monté, por ejemplo lo de responsabilidad social, que se volvió como una bola de nieve. Con cada minoración corporativa, con un apoyo irrestricto de la gerencia, de la junta directiva. Esto fue pasando, digamos traspasando las fronteras, obtuve un premio, un reconocimiento, y en el momento que se iba a desarrollar la licencia ambiental para la doble calzada; la decisión de la gerencia fue que yo lo había hecho bien, luego no iban a traer a nadie y mi actual gerencia, se vio enriquecida por la Gerencia ambiental. Que me enorgullece enormemente, porque esta es la licencia más compleja, mas importante que ha habido en Colombia; pero yo ya tengo la experiencia, porque nuestra responsabilidad es social, empresarial, rebasó todo lo que pudiera haberse planteado en un momento dado para este tipo de proyectos, para unos programas de comunidades, con un corredor ecológico, con una serie de trabajos y tareas que, por supuesto, que si no se hubiera tenido esta experiencia, era haber hecho un suicidio colectivo como el de Guyana frente a una licencia, de haber tenido cero experiencia. Hubiera sido muy complejo, no hubiera estado en nuestras manos. Esto hubiera sido manejado solo con asesores, o la licencia hubiera sido imposible de cumplir, si no se hubiera hecho ese aporte con experiencia. Entonces, hoy es un reto más, por la magnitud de las inversiones, porque se pasó de manejar un presupuesto de mil millones anuales a manejar un presupuesto de, por decirte, puedo decirte treinta veces mayor la inversión anual mientras se ejecuta esa doble calzada. Entonces, este es un cambio grande, un cambio en tener unos asesores, una gerencia más pequeña a tener el, ni hablar, no puedo decir ni duplicada. Esto es, ni siquiera con eso podría decirte cuánto creció y cuán orgullosa me siento de haber; yo que soy una abogada y no soy una ingeniera ambiental, pueda estar

al frente del tema que sé que es un reconocimiento a esa labor que ha hecho la empresa durante tantos años.

MAG: bueno y ¿cómo se da el proceso de nombramiento de un cargo dentro de la organización?

MRC: el nombramiento con selección, con selección. Aquí no hay un manejo político. Se prefiere personas con alta calificación, y se pasa un riguroso sistema digamos de evaluación y las entrevistas como toda empresa y luego pues se nombra al, en el caso de los gerentes es mucho más estricto. La realidad es que los gerentes que estamos, yo soy la más antigua de las gerentes en Coviandes, tengo quince años y unos cuantos par de meses de estar al frente de la Secretaría general y la Gerencia jurídica. No yo no esperaba el nombramiento, estaba organizando todo, para entregar “ese hijo tan querido que fue la construcción de la responsabilidad social, del corredor, de todo”, para alguien joven, alguien que llegara después de hacer una especialización importante en el tema; y por eso me siento tan, tan orgullosa de haber recibido esta nueva responsabilidad que me llena plenamente como profesional. Como ser humano. Este es un tema ya de, mejor dicho, de corazón, de alegría, de poner lo mejor de mí misma, porque el beneficio es enorme, enorme. No te imaginas cómo ha sido el reconocimiento. Coviandes tiene una imagen nueva, frente a la época en la que se iniciaron las obras, de los que pasan la máquina, los que no tienen en cuenta, como pasan en todos los proyectos de ingeniería. Las comunidades, así se les dé, así se divulgue, siempre se les va a cambiar el modo de vida, siempre se generan impactos; pero saber que hoy confían en nosotros, que saben que todas las cosas las hacemos bien, que las vamos a seguir haciendo bien con ellos, es algo maravilloso, es, no te podría expresar en palabras cuánta alegría me da poder estar trabajando por la gente. Sin estar inserta en instituciones, ni políticas, de carácter religioso. Porque esto no tiene absolutamente nada que ver con lo religioso. Esto tiene que ver con lo ético. Con pensar que una empresa no puede lucrarse tanto; o no, no estoy diciendo que esta se lucre tanto, me refiero a que el concepto de recibir utilidades sin devolver un poco al entorno, digamos es un criterio de un capitalismo salvaje, que no va a hacer que este mundo de verdad se cambie.

MAG: de acuerdo. Frente al tema de poder en las empresas, ¿cómo se da el proceso de toma de decisión en la organización? ¿Existe una junta directiva que soporte el proceso organizacional de toma de decisiones? Y, pues si es así, ¿por cuántos hombres y por cuántas mujeres está compuesta esta junta directiva?

MRC: bueno, evidentemente, las decisiones de cierta envergadura, o de ciertos temas, eso está digamos, pasan a nuestra junta directiva, porque digamos, el gerente general tiene unas atribuciones, yo soy la suplente del gerente general, me delega muchas cosas. Yo tomo muchas decisiones o, por lo menos llevo sugerencias, para que, me sean aprobados muchos de los proyectos, muchos de los temas. Llevo muchos años aquí, y conozco, y tengo muy clara cómo es la política de la empresa en muchísimos casos. En el manejo del presupuesto, en que puede ser aprobado en que no. Muy rara vez, estamos distanciados el gerente general y yo, de lo que puede ser presentado a aprobación. Muy raro que no haya coincidencia en una solicitud, o que me sea rechazada una solicitud. Eso da un marco, o un parámetro para trabajar las decisiones muy importantes, porque no pierdo el tiempo. Yo ya hago un barrido de las decisiones que pueden ser o no pueden ser. Cuando puede haber algo, que puede no ser del interés de la gerencia pero que es muy importante, que puede dársele una visión, pues trabajo el tema, lo sustento muy bien para exponerlo, y para también digamos, hay una aprobación.

Hay efectivamente una junta directiva a la que se le llevan los temas de cierta importancia, de mucha importancia y de cuantía de qué puede ser decidido por los gerentes que presentan la aprobación por el gerente general, qué no puede firmar el gerente general. Muy rara vez también, no se aprueban los temas en la junta directiva.

Nuestra junta, y hasta hace solo un año, hay solo una mujer. Frente a, de diez miembros que son, principales y suplentes, solo hay una mujer. Eso si muestra, evidentemente que es muy poca la penetración de la mujer en Colombia en cargos que determina el poder y la toma de decisiones, digamos de las empresas. Digamos ya en ese nivel que es la máxima autoridad, bueno, salvo una asamblea general que es un tema distinto; que eso si es quien detenta el capital, porque hablamos de dueños, de accionistas de la empresa. Pero... esa es la realidad no la podemos negar.

MAG: ¿consideras que existen cargos diseñados solo para hombres o para mujeres dentro de la organización?

MRC: no. No. Afortunadamente ese es un tema que aquí, si no existe. Aquí no hay cargos para mujeres y para hombres. Aquí hay cargos para quien lo pueda desempeñar y tenga mayores calidades. Digamos que es curioso, que dentro del medio de la ingeniería sí, no hay tantas mujeres como hombres, pero creo que esa apreciación ha cambiado. Nosotros tenemos por ejemplo, nuestra directora de peajes y pesaje, bueno tenemos una directora de peajes y pesajes, cargo históricamente desempeñado por hombres. Tenemos una persona que conduce maquinaria pesada, madre cabeza de

familia. Entonces, que lo haga bien, es lo que importa. En ese sentido, no hay diferencia para hombres y para mujeres. Lo curioso es que si hay sectores, como por ejemplo, el trabajo social, no hay hombres en el trabajo social. Entonces son todas mujeres porque nunca se presenta un hombre con una hoja de vida. Ves hay cosas que si siguen siendo muy dentro de nuestro tema social, campo de la mujer. Entonces la empresa contrata mujeres y tampoco hay hombres. Pero no es que la empresa haya creado, un trabajo social para mujeres, o una ingeniería para hombres. No, el que es capaz, puede desempeñarlo. Por ejemplo, la decisión del doctor Alberto Marino de que yo fuera su suplente, cuando hay ingenieros de toda su confianza y de grandes capacidades. Y esta es una empresa que básicamente de finanzas, pues los temas de concesión tienen un gran componente financiero, y un gran componente, lógico de ingeniería porque es construcción, mantenimiento, operación vial, en temas de obras. El que me haya seleccionado a mí como su primera suplente fue algo que en el momento, me lleno realmente de gusto, de orgullo, de reconocimiento. Porque ha podido elegir a cualquiera de sus ingenieros de altos cargos de nivel también en la empresa y justo yo que tengo la profesión de abogada y dijéramos mujer, ¿no? Entonces convertirme, como me he convertido con el paso de los años, en la mano derecha, evidentemente, el doctor Marino se va y quedo yo a cargo de la empresa. Igual tomando decisiones, con una confianza plena, es algo bien interesante. Además que mi jefe es una persona líder dentro de la concesión de infraestructura, una persona muy importante, muy valorada, que en el sector sea gubernamentalmente o privada. Una persona brillante.

MAG: ¿Cuáles crees que son las principales razones para que todavía se presente una brecha en el sector laboral colombiano frente al tema de igualdad de oportunidades, entre hombres y mujeres?

MRC: es un tema ancestral, es un tema que viene de independientemente, de esto ya se ha escrito mucho, ya se ha mojado tinta, yo no soy la mas especialista en el manejo de estos temas, pero si hay algo muy simple. La mujer no había participado ni en la vida política ni en la laboral, hasta hace muy poco tiempo. Pienso que ha sido producto de un sistema muy antiguo, de organización del papel de la mujer en la sociedad; que evidentemente no se ha resuelto en estos pocos años. Porque los atavismos están en una visión muy individual, muy subjetiva, y que deviene de cada hogar, con la formación de una madre con un criterio machista, digamos marianista. Una mujer que apoya el machismo. Si una madre apoya el machismo, siente que no puede vivir sin el hombre, que el que tomas las decisiones de su casa es el hombre, que si tiene que elegir entre darle formación profesional al borrachito de su hijo y le paga la universidad, y su hija talentosa, porque

considera que es mujer y va a ser madre; a ella no le paga la universidad. Y lo viví aquí con una de las secretarías de la compañía. Y me refiero a esto, por cómo la mujer y la posición social puede ser más agradecida y generosa, pero como el hijo era el hombre. Este tipo de malformaciones del papel del hombre y que se siguen perpetuando y que impiden que mujeres con muchas capacidades se queden sin formación y sin la posibilidad de acceder a un mundo laboral que cada vez es más exigente. Entonces, digamos, eso es parte de la conformación actual, y es un tema que necesariamente tiene que mejorar a través de la educación, a través de barreras religiosas que han puesto a la mujer en una minusvalía emocional, económica y social y que digamos que entonces se puedan ver los resultados en unas cuantas generaciones.

MAG: ¿piensa que el papel reproductor de la mujer sigue siendo un impedimento para acceder a cargos altos de poder?

MRC: pienso que hay empresas que si hacen veto a mujeres embarazadas, y eso se maneja por debajo de cuerda de la ley. No me refiero a Coviandes, pero si sabes. El hecho que hayan test de embarazos qué significa. De que te exijan, de que se exija un test de embarazo para ser contratado o no. Cuando eso no debería importar. A ti te contratan según tus capacidades, no porque después tengan que darte tres meses o un tiempo porque de alguna manera, el tema está en la misma normativa, y en la exigencia que en el examen médico haya un test de embarazo. Debería ser abolido el test de embarazo. Debería ser abolido porque desde ese momento se piensa en hacer una discriminación a la mujer, porque un hombre puede no estar embarazado, pero podría sufrir de otra enfermedad. Entonces pienso que sí, que son todas esas cosas tácitas de nuestra sociedad que no se hablan claramente, pero están ahí. Porque una mujer tiene que ser algo menos por tener un bebe, pero qué pasa con los compañeros, esposos, amantes que no asumen una responsabilidad. Colombia tiene una alta tasa de abandono paterno que es algo vergonzoso. Esa situación de la madre y del proveedor, tan monstruosas en las relaciones de género que hacen que sigan existiendo, por ejemplo la carga doble de trabajo para las mujeres, que no prepara el hombre porque él espera a que lo atienda, pero sí de la mujer. Entonces digamos que desde la misma normativa, creo que si hay una diferencia con el papel de madre. Aunque en Coviandes no he visto que discrimine a alguien, pero porque acá haya una excepción no puedo pensar que no exista.

MAG: y ¿cómo percibes el tema de la sexualidad femenina en temas como el vestuario, los comentarios, las miradas en un contexto organizacional? ¿Tienes alguna anécdota?

MRC: puedo decir que esta es una empresa respetuosa del vestuario, esto es algo encantador en Coviandes. Aquí hay personas que usan grandes escotes, sin ser ridiculizadas, sin que nadie les quite su categoría, o que sean desvaloradas o subvaloradas profesionalmente por la forma en que se visten. No, no lo veo, hay una libertad. Hay un uniforme para las secretarías, bastante moderno pero corporativo; por cuanto es necesario dar una imagen para atención al público. Por lo demás, las personas se visten como quieren, acá vienen en jeans, con falda, unas blusas transparentes o menos transparentes; obvio todo dentro de un contexto de la moda, un cierto tema social, pero no se está exigiendo como en otras empresas que pasan carta en que deben tener el cuello cerrado y la falda por debajo de la rodilla, o vestidos negros, y cosas de este tipo. Pienso que en eso, hay una liberalidad que hace que las personas se sientan a gusto, que puedan expresarse, que puedan desarrollar su gusto o proyectar su imagen. Para que las personas no se sientan masificadas, aunque estamos masificados en esta sociedad, pero no vivirla de una manera tan visible con una forma como el vestuario. Ya en el cargo que yo ocupó, ciertos días cuando no tengo citas, me visto de manera más informal, pero cuando tengo que representar a la empresa, visto de manera más corporativa. Yo nunca he sentido que pierda mi feminidad, que me impidan ser mujer, definitivamente hay una diferenciación cultural en la forma de vestirse. Obviamente hay que saberse vestir para la ocasión, uno no se va a venir como para una discoteca, todo dentro de un contexto de comportamiento social.

Entrevistador: María Angélica Garbiras

Entrevistado: Lila Ochoa

Fecha: 26 de octubre de 2010

LO: Te decía, que yo había llegado por accidente al mundo de las revistas porque en realidad, hasta ese momento, en 1994, mi trabajo era diseño de modas. Aunque tampoco, si y no, había estudiado, yo hice filosofía y literatura, porque en mi época, las mujeres tenían sino dos opciones: casarse o quedarse en la casa de sus papás. Y, desde luego, entrar a la universidad era una cosa, mejor dicho, que no era lo usual, y además uno se casaba muy joven. Yo me case a los diecinueve años, o sea que no, no había una posibilidad social para que uno pudiera, digamos, optar por la opción de estudios, intensos, pues serios no es la palabra; sino una carrera y entrar a la fuerza laboral, eso no existía en ese momento. No es que yo esté hablando de los tiempos antiguos, eso pasaba en 1967, que fue cuando yo salí del colegio. Con decirte que el índice de mujeres en la universidad era del 17% , hoy en día es de un 53%, y tal vez lo que hizo la diferencia, fue que a mí

me educaron en el Colegio Alemán, en el Andino; donde desde luego, no había esas diferencias de género tan absurdas que tenemos nosotros. Otra anécdota es, que estaba prohibido educar mujeres en colegios mixtos. Entonces, según el Ministerio de Educación, solo hasta 1968, autorizaron que hubiera clases mixtas. Mi colegio era mixto, pero las niñas estaban a un lado del colegio, y los muchachos en otro. Solamente, ya en sexto, no era que tuviéramos clases mixtas, no. Las niñas de sexto estaban en el patio de los muchachos, entonces uno veía a los muchachos; pero hasta ese momento en Colombia, la educación era por géneros. Y alguna vez que algún colegio pidió autorización para tener niñas y niños en la clase, el Ministerio de Educación le respondió que para qué diablos querían educar mujeres. Eso suena aterrador, pero era la realidad de Colombia. Y, yo creo que para mí personalmente, lo que me hizo romper todo esos esquemas fue haber sido educada en un colegio alemán, donde se esperaba de mí, lo mismo que se esperaba de un muchacho. En cuanto a física, química, no era que nosotros tuviéramos, un, un, unas materias distintas. Estudiábamos exactamente lo mismo, y para mí, eso hizo la diferencia. Entonces yo salí del colegio, entré a la que hoy en día se llama Universidad de la Sabana, pero en ese momento, era la universidad que estaba fundando el Opus Day, donde solo había niñas, obviamente, porque eran los requisitos de mi papá; y, estudié Literatura y Filosofía, pero toda la vida desde muy chiquita, yo había tenido una pasión por la moda, por la ropa. Yo le hacía la ropa a mis muñecas, y mi mamá, que compartía esa pasión conmigo; en esa época, no se usaba que las mujeres estudiaran por fuera, pero una persona que fue maravillosa, se llama Inés Gutiérrez Yepes, fue la única mujer que estudió en la Cámara Sindical de Alta Costura de París, hasta ese momento. Primero, que hubiera estudiado afuera del país, que hablara otro idioma, que hubiera hecho esos estudios; mejor dicho, eso era la excepción. Y ella, me cogió desde muy chiquita, yo tenía por ahí doce años, y ella me enseñó todo lo que ella sabía. Entonces un día, resolví divorciarme, y me dije, bueno yo qué sé hacer en la vida para salir adelante, porque obviamente lo que me dijeron fue: “ah, si usted se quiere divorciar, listo. Usted se hace cargo de todo”. Entonces, yo me encontré con dos niños en la calle, sin haber trabajado en la vida y yo creyendo que no tenía una formación para defenderme, pero el hecho fue que, monte un taller, un almacén y llegué a tener 150 empleadas; vendían en las ciudades más importantes de Colombia, exportaba a Venezuela. Tenía un negocio muy importante alrededor de la moda. Después tuve mi propio almacén y en los 90s, surgió, ya en Semana, exactamente como en el año 93, ellos solo tenían revista Semana, no tenían otras revistas. Entonces, la gente de Comercial, le propuso a gerencia, que por qué no sacaban unos títulos para mujeres. Y estaban como en esa lucubración, cuando me propusieron que porque yo no me hacía cargo de ese proyecto. Entonces yo les dije, bueno pero yo no sé nada de eso, yo no conozco el medio, y me dijeron, nosotros le damos

la oportunidad de que usted se forme en eso, pero queremos que sea usted la persona que dirija ese proyecto. Entonces, efectivamente hice unos cursos en la Universidad Navarra, hice unos cursos en Nueva York. Me metí a la imprenta, aprendí como eran todos esos procesos, en esa época no había computadores, sino que las revistas las montaban en fotolito; eso era como la Imprenta de Gutenberg, pero eso no duró sino un año. Porque ya en 1995, se hizo todo el proceso tecnológico de publicaciones Semana, entonces ya, eso fue un paso gigantesco para pensar que, el tiempo de trabajo para realizar una revista se acortó a la mitad. Y ya empezó la evolución tecnológica, que hoy en día es como un milagro. En esa época era prácticamente todo hecho a mano. Entonces, yo inicié ese proyecto, se llamaba Semana Colección, y de ahí nació, por ejemplo, la revista Dinero. Yo hice la primera Dinero. Yo hice la primera Soho. La única que no pasó por mis manos fue la Jet Set. De resto, yo era como la incubadora de proyectos, hasta que en el año 2000, que Colombia entró en esa crisis tan terrible, nosotros nos tocó reestructurar todo, y tomamos la decisión de tener menos títulos, pero menos fuertes, y fue cuando nació Fucsia. Ya este año cumplimos diez años, y fue una muy buena idea, haber consolidado los títulos para darles fuerza a todos. Y hoy en día, Publicaciones Semana tiene sus seis revistas, aunque ya volvieron a resucitar la de Cocina, digamos que siete; y tiene un departamento de proyectos especiales, que ya lo maneja otra persona, porque digamos que ya, yo me dedico de tiempo completo a lo que es como el negocio de Fucsia, porque nosotros tenemos desde la revista de novias, tenemos las Fucsia Ecuador, la Fucsia Colombia, y eventualmente hacemos proyectos especiales para gente específica.

Yo creo que para que una mujer, pueda desarrollar todos sus talentos si necesita un entorno, que la apoye y en ese sentido Publicaciones Semana, es una empresa que siempre ha tenido a muchas mujeres, y siempre han sido en altos cargos. O sea, no se han limitado a que sean las secretarias y la niña de los tintos, sino, verdaderamente, por ejemplo, Rosario Córdoba, que hoy va a entrar a trabajar en el gobierno y que hasta hace poquito era la directora de Dinero, una economista. Ella no hubiera podido soñar ser la directora de Dinero, en otro momento sino es porque Publicaciones Semana la apoya y la deja crecer, surgir y todo el trabajo que ella hizo a través de la revista, fue gracias a ese entorno amable a las mujeres. Porque uno sigue siendo, si uno está casado, pues que repartir su tiempo entre el trabajo y la familia y eso es muy duro. Sobre todo cuando uno tiene los niños chiquitos, ya cuando son grandes las cosas cambian, cuando uno quiere que la sociedad y las empresas se adapten un poco a las necesidades de las mujeres. Yo creo que la sociedad está perdiendo todavía mucho talento porque son a veces muy inflexibles con ese tema, o las mujeres tendemos a ser un poco cómodas con que qué rico que a uno lo mantengan. Claro que

eso ya es una excepción, como lo era, cuando yo era adolescente que las mujeres trabajaran; hoy la excepción es que las mujeres que no trabajan, pero todavía no hemos logrado como el equilibrio. Siempre está uno como en ese filo de repartirse entre dos mundos, de poderles darle la atención a todo, y bueno, no es una tarea fácil pero yo creo que nos ha hecho mejores seres humanos, y que finalmente, tenemos la preparación necesaria para aportarle a una sociedad en serio, y no solamente no solo ser figuras decorativas. Tenemos todavía muchos prejuicios por vencer, por ejemplo, en la política no hemos podido llegar a ningún lado. No sé si por culpa nuestra que hemos pretendido copiar los patrones masculinos, en vez de creer en el propio femenino, todos esos talentos utilizarlos. Pero en el mismo que uno empieza a tratar de competir con los hombres de igual a igual, pretendiendo pensar, y ser como un hombre, se equivoca y es un fracaso. Entonces, todavía estamos en ese proceso, de que, siendo mujeres, saquemos nuestras mejores cualidades, que las tenemos todas. Para mí, el ejemplo perfecto se llama Michelle Bachelett, yo creo que ella, inclusive Ángela Merkel, dentro, sin tener que cambiar su esencia como seres humanos; gobernaron a su manera. Que sea distinta a la de un hombre, si, pero eso no quiere decir que sea menos eficiente. Y no quiere decir que la sociedad no esté necesitando urgentemente esos factores que nos hacen a nosotras especiales, como la tolerancia, la conciliación, el sentido de responsabilidad social, ese sentido de solidaridad, en el sentido de las clases menos favorecidas. Yo creo que nosotros tenemos una emotividad que nos hace más sensibles a esos temas y que eso, en estos momentos, en que está el mundo, son unos valores muy importantes.

MAG: Lila, cuéntame, ¿qué habilidades y competencias consideras que tienen las mujeres líderes actuales frente a otras mujeres que no hacen parte de este grupo?

LO: Básicamente yo creo que la diferencia la hace la educación. O sea, esa es la herramienta más importante para una mujer, porque solamente en el momento en el que ella tenga unos conocimientos sólidos, le da la seguridad en sí misma para ser líder. Y la mujer, para mí, por naturaleza es líder, porque el hecho de uno tener, como en su ADN, el ser madre, que lo obliga a manejar un grupo de gente, a educar unos hijos. Eso le da a uno, unos conocimientos sobre el ser humano, que le permite liderar otros grupos. Entonces lo tiene uno instintivamente, pero eso sin educación no sirve.

MAG: ¿Cuáles son las mayores dificultades a las que se enfrentan las mujeres en el tema de liderazgo?

LO: Los celos de los hombres. Cuando un hombre siente que se le están metiendo a su rancho, como se dice en el lenguaje común, inmediatamente deja esa actitud un poco caballeresca, y entonces, se le sale un instinto de competitividad, donde los hombres si nos ganan. Los hombres si son mucho más competitivos que nosotros, tienen ese instinto, de alguna manera todo eso tienen explicaciones antropológicas; y entonces, inmediatamente les meten, como el palo en la rueda a las mujeres para no dejarlas surgir. Y ahí, la mujer que logra, a través de diálogo, de inteligencia emocional, entonces, en vez de considerarlo un enemigo, lo vuelve parte de su equipo, en ese momento es cuando en verdad logra tener un liderazgo.

MAG: ¿Cuándo y cómo descubres tu habilidad como líder? Y, ¿cómo llegas a este cargo?

LO: yo creo que eso le sale a uno desde muy chiquito. O sea yo empecé a trabajar en proyectos en mi clase, en el colegio cuando tenía diez u once años, donde yo organizaba la fiesta de la clase, u organizaba, recuerdo como si fuera ayer; rifando un gato para recoger fondos para el Hospital de la Misericordia. Entonces, eso ya te hace, que te respeten tus pares, pues en el sentido que logras sacar adelante un proyecto y después ya cuando iba a terminar el colegio, pues yo era, nosotros en el Colegio Andino, hay donde tu aprendes como un sistema de política, el funcionamiento es que hay un líder en cada clase, donde hay un consejo estudiantil, y ese consejo estudiantil, se encarga de los problemas de la vida diaria, que se le presentan a la rectoría. Hay como una especie de parlamento ante un presidente. Esos delegados se escogen en cada clase, por votación y yo recuerdo que en los últimos años de colegio, a mi me eligieron como la vocera de mi clase; y digamos que eso me dio como ese primer roce de liderar un grupo, de solucionar unos problemas, de enfrentarme a una autoridad en el sentido bueno de la palabra, de conciliar intereses. Y, pues ya más adelante, el hecho de quedarme sola con unos niños y tenerlos que sacar adelante, la fuerza le saca cualidades que uno cree que no tiene.

MAG: ¿Cómo llegar a hacer parte del equipo de la revista Semana?

LO: por casualidad, que nadie pensó en mi, ni que yo tenía el talento, ni que lo iba a lograr. Simplemente me ofrecieron la oportunidad, yo la tomé, y desarrollé los sillars, los talentos, que yo vi que necesitaba. Digo yo, gracias a esa formación europea- alemana, de pensamiento que te vuelve muy racional. Y que te hace analizar y decir, bueno, yo qué necesito para sacar esto. Entonces como te decía, yo me fui, hice unos seminarios, aprendí cómo se diagramaba una revista, porque yo siempre he creído que pa' poder dirigir, tú tienes que saber que no es sentarse en un escritorio y que alguien le dé el cargo de director. Sino que si tú sabes desde cero, cómo se elabora ese trabajo tú

puedes mandar. Entonces, cómo se diagrama, como se arma, como se organiza el contenido, la estructura de una revista. Después me fui hasta la imprenta, vi todos los procesos, cómo desde antes que era mucho más rudimentario, y ahora que todo es más digital. Entonces, eso me dio un conocimiento que me permite mandar. Por eso, para mí, el conocimiento es la clave.

MAG: ¿Cómo se da el proceso de nombramiento de cargos dentro de esta organización?

LO: ¿dentro de Semana o de Fucsia?

MAG: dentro de Semana y también dentro de Fucsia.

LO: en este trabajo no hay mucha rotación, porque una vez que uno empieza a dar resultados nadie lo quiere cambiar. Pero te miden por tus resultados, no interesa que tú te llamas tal o cual, o que tienes tales conexiones. No. La revista tiene además una medida, en el caso nuestro, mensual; en el caso de Semana, semanal, de que se vende, te creen los anunciantes, da plata. Entonces, todos esos factores, miden tu desempeño, y eso lo tienes que hacer todos los años, todos los meses. Entonces a ti te están midiendo todo el tiempo tu efectividad. Y bueno, yo creo que hay un talento en Publicaciones Semana para detectar gente que puede tener esa medida, pero si, tú no das la medida, duras cinco minutos. Y como tienes, a parte creativa y artística, el mundo de las revistas, específicamente Fucsia, al ser una revista de moda, que la moda es un arte cotidiano. Uno puede pensar, a veces muy simplistamente que no, que es la vanidad de las mujeres, no. Primero, es columna vertebral en la industria de muchos países; principalmente en España, en Francia, en Italia. Bueno, en Francia es un culto, porque ellos de una u otra manera, se inventaron el concepto de moda, se inventaron la industria textil. Entonces, aquí en Colombia, hasta hace muy poco, toda la industria textil era clave en la economía. Digamos la entrada de la China cambió toda esa perspectiva, y hoy en día, lo que ha hecho la industria para sobrevivir, es no solo quedarse en hacer una tela, sino tener lo que ellos llaman un paquete. Entonces, hacer la mano de obra para la confección, hacerle acabados a las telas, se ha tenido que reinventar.

MAG: y frente al tema de poder en las empresas, ¿Cómo se da el proceso de toma de decisión en la organización, cuando está a la cabeza de la compañía es una mujer? ¿Existe una junta directiva que ese proceso organizacional de toma de decisiones? Si es así, ¿por cuantas mujeres y por cuantos hombres está constituida esta junta directiva?

LO: Bueno digamos que los directores no tenemos acceso a la junta directiva, que se ocupa de toda la parte económica de la empresa. En esa junta directiva si hay más hombres que mujeres. Creo que hay tres mujeres y hombres, hay cuatro hombres; pero entre los directores somos, una, dos, tres. En este momento hay tres mujeres y tres hombres porque están buscando el director de Dinero que no sé, si va a ser hombre o va a ser mujer. Entonces, hasta hace poquito, éramos más las directoras mujeres, pero bueno, puede que ahorita quedemos igual a igual. Uno es, como director totalmente independiente en la toma de decisiones, y como te decía, hay unos factores que te miden tu desempeño, entonces te pueden evaluar permanentemente. Y, al final de año, te hacen una evaluación de todo el trabajo, donde uno mira, aquí falle, aquí tengo que hallarle una solución o tengo que trabajarle más a este tema, o tengo que... Yo soy una creyente total del trabajo en equipo, cosa que no es muy común en Colombia, porque aquí somos muy individualistas, pero yo creo, que si uno pudiera definir al pueblo alemán; uno, yo lo definiría con una palabra: trabajo en equipo. Entonces, el hecho de haber sido educada por alemanes, de alguna manera me hizo a mí, pensar así. Entonces yo trabajo de la mano del equipo de Comercial, del equipo de Mercadeo. No quiere decir que me deje mandar de ellos, pero sí que tengo en cuenta sus opiniones, y sus necesidades. Entonces, yo construyo, el proyecto de la revista cada año, después de unas reuniones que hacemos, que empezamos esta semana, donde uno ve, cómo fue el desempeño comercial, ellas cómo vieron el mercado, qué oportunidades ven en el mercado. La gente de mercadeo, nos apoya en el fortalecimiento de la marca, en los eventos que se hacen en la revista, pero eso digamos, nosotros, digo nosotros la gente de la revista, y yo siempre recalco la palabra nosotros, porque no es un trabajo mío. Yo todo lo hago en equipo. Si nos vamos a inventar un evento, toda la gente editorial colabora conmigo, pensando. Y eso hace, que la gente se sienta, primero, más comprometida con la empresa, segundo, más comprometida con la revista. O sea, que tenga la camiseta puesta, porque las jerarquías, en el momento del trabajo, no tienen efecto. Aquí, si a mí me toca ir a un desayuno a vender un proyecto, yo lo hago. No es que yo sea la directora, no puedo salir de la oficina. Y, yo me lo creo, que es una de las cosas que me hacen sentir orgullosa y es que he logrado que la gente que trabaja conmigo, piense así. Que si en un momento dado, yo tengo que hacer una producción fotográfica, porque o se enfermó la editora, o se fue de viaje, yo la hago. Porque como te dije yo aprendí todos los procesos de la revista. Entonces eso, crea un ambiente de trabajo muy especial, donde la gente le gusta trabajar, porque sabe que nadie es esclavo. Que todos pueden dar sus ideas, que todo el mundo puede crecer dentro de su trabajo, y yo pienso que realmente esa es una de las cualidades como mujer, que deberíamos explotar más, porque ahí tenemos una fortaleza. Lo veo alrededor mío, permanentemente, lo que hacemos la Mujer del año;

que es precisamente, volvernos la vitrina de ese tipo de mujeres que yo quisiera que admiráramos. O sea, pasamos cincuenta años, de que cuando salía una mujer en la portada de una revista, era porque era reina de belleza, a que, y yo digo que sí, a que gracias a Fucsia porque eso no los inventamos nosotros. Entonces desde la dueña, la que se inventó Crepes & Waffles, puede ser una diseñadora en su momento como puede ser Silvia Tscherassi, o Shakira y cantante. O, Gina Parody cuando fue, cuando iba para el Senado. Era la primera vez que una niña de la edad de ella, estaba haciendo una carrera política y ella creó un precedente y les abrió camino a las mujeres. Porque es que siempre se necesita una que abra el camino pa' que las demás sigan. Entonces son mujeres, que cada una en su campo, porque yo creo que podemos generalizar y decir que es que solamente determinadas carreras vuelven importantes a las mujeres. No. Alejandra Borrero, que es actriz, está haciendo una labor alrededor del teatro, de volver las artes escénicas, parte, o sea una defensa de la cultura, más un programa que tiene ella de la violencia de las mujeres; o sea todo un proyecto para proteger a las mujeres frente a ese tema, darles herramientas para defenderse, porque no es un misterio para nadie que nuestras culturas latinas, el hecho de la violencia contra la mujer es mirado por la sociedad como bueno, ese es un problemita. Pero nunca en su dimensión, como pasa en un país anglosajón. Aquí matan las mujeres, como el policía ese que la descuartizó, y bueno, creo que es la primera vez que van a meter a alguien a la cárcel, porque hace diez, o quince años, o veinte años; entonces el cura le decía a la mujer, vea mijita, aguante, sea valiente, sea comprensiva, quiéralo más. O sea, una cosa de un retorcido mental, de falta de valorar a las mujeres de que ellas son ciudadanas de segunda categoría, entonces pueden hacer con ellas, son propiedad de un hombre y pueden hacer con ella lo que le den la gana con ella. Entonces, yo creo que, no importa la profesión, o el campo en el que una mujer decida entrar a trabajar, lo importante es la pasión que le pone, los logros a los que llega. Y en ese sentido, las opciones son todas, para una mujer hoy en día. O sea, ya no hay trabajo vedado, es más, aún más, hoy en día hay más abogados y médicos mujeres, que hombres. Están en todos los campos.

MAG: y, digamos consideras que en esta organización existen cargos que están solamente creados para hombres o para mujeres.

LO: no. Es más un tema de talentos. No importa si es hombre o mujer, es un tema más de talentos, absolutamente.

MAG: ¿cuáles crees que son las principales razones para que todavía se presente una brecha en el sector laboral colombiano, frente al tema de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?

LO: uno, porque todavía en una familia si solamente hay plata para educar a un hijo, se escoge al hombre. Entonces todavía, en el tema de la educación no hemos llegado a una igualdad. Todavía, los colegios de mujeres son muy flojos, muy regulares académicamente, entonces ahí hay mucho que hacer en ese campo. Y luego, el hecho de que una mujer, si se casa, tiene hijos y tiene que faltar al trabajo, ahí se vuelve un problema para la compañía, entonces prefieren darle, el cargo más alto a un hombre que a una mujer, porque no saben si, si les va a cumplir, si no va a poder. Hacia el tema de la maternidad es algo que también hay que manejar, para que no se vuelva un contra en la vida de una mujer laboralmente.

MAG: ¿entonces en el papel reproductor es un impedimento para desempeñar altos cargos directivos?

LO: si. Lo es porque las compañías lo ven como un problema, y no hay una especie de soporte en la sociedad. O sea, nosotros no tenemos guarderías. Si tenemos ayuda todavía, o sea, hay niñeras, pero mentalmente las mujeres, cuando llega el momento de la maternidad, es muy, muy raro el caso de que escoja seguir trabajando. O sea, la mayoría dejan esos años de trabajar, entonces tienes un hueco en la hoja laboral, entonces cuando quieres retomar el trabajo, pues no es fácil porque hoy en día hay una competencia muy grande, entonces una compañía prefiere una mujer joven que se va a dedicar a su carrera y que no se va a embarcar en el tema de la maternidad así tan pronto. Pero si es un punto en que, sobre todo si uno busca las salidas, le limita las posibilidades laborales.

MAG: y bueno, finalmente ¿cómo percibes el tema de la sexualidad femenina frente a temas como el vestuario, comentarios, miradas en un escenario organizacional, tienes alguna anécdota, personal?

LO: yo creo que dentro de la cultura latina no se presenta tanto ese problema que tienen los anglosajones, de lo que ellos llaman “acoso sexual”. No quiere decir que no exista, y existe sobre todo entre el caso de un jefe y una secretaria, donde el hombre utiliza el poder para lograr lo que quiere, si. Eso existe. Pero ya cuando uno tiene un cargo, como con el mismo nivel es muy raro que exista y más bien hay un compañerismo que hace que no existan esos problemas. De todas maneras,

hombres abusadores existen y ese problema no desaparece porque uno no quiera. O sea, siempre se encontrara uno el caso, digamos que yo si tengo anécdotas, porque cuando yo empecé a trabajar que era tan joven y como estaba sola; o sea, en esa época no tener marido era como estar abandonada, entonces digamos el del banco, que uno iba a pedir un préstamo, le decía pues sí, pero si te tomas un café conmigo. El del señor que iba a hacer el pedido en el almacén, si pero si sale esta noche conmigo, pero yo creo que eso ha ido desapareciendo y ya, las nuevas generaciones de niñas no les pasa tan a menudo, y los hombres han cambiado respecto a eso. Todavía existe el caso de abuso de poder, ese sí.

Entrevistador: María Angélica Garbiras

Entrevistado: Claudia García

Fecha: 28 de octubre de 2010

CG: Soy Claudia García, directora de Marketing de Emmy Music Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador; y obviamente me desempeño en el campo de la música.

MAG: Claudia, cuéntame ¿Qué habilidades y que competencias consideras que tienen las mujeres líderes actuales frente a otras mujeres?

CG: Yo creo que credibilidad en sí mismas, y confianza, creo que al momento en que tu no creas en lo que tú puedas llegar a hacer, ya estas comenzando mal, o sea, estas comenzando al revés. Creo que lo más importante es creer que lo puedes hacer y que tienes las mismas facultades que un hombre para desempeñar cualquier cargo, cualquier cosa y que de pronto hasta lo puedes llegar a hacer mejor que un hombre. Creo que eso hasta ni no lo creemos nosotras mismas, entonces empezar por eso. Por creer y por confiar en nuestras capacidades porque eso es lo más importante.

MAG: ¿Cuáles son las mayores dificultades a las que se enfrentan las mujeres en el tema de liderazgo?

CG: Yo creo que es que nos ven un poco frágiles y débiles. Yo creo que eso ha sido siempre el estereotipo de las mujeres dentro de, primero dentro de su entorno familiar. O sea, yo creo que a

nivel de pareja antes, siempre era la sumisa, la que estaba en la casa, cuidando a los hijos; entonces yo creo que eso se fue, como que sacrificaba su propia, no sé, su propio desarrollo profesional por quedarse cuidando su casa. Entonces creo que fue cediendo espacios, y en ese momento perdió el terreno. Y recuperarlo, ganarlo, lo que mencionaba antes, ganar esa credibilidad nos ha costado muchísimo y por eso creo no nos ven líderes; pero eso ha cambiado últimamente. O sea, en los últimos años ha cambiado, creo que hay mujeres en la política, mujeres en el campo social que han como logrado romper en las organizaciones gubernamentales, en las organizaciones, creo que en ese nivel han evolucionado mas, un poco más. Creo que hay otros sectores privados, que de pronto no lo han logrado tanto porque hasta ahora creo que se está reconociendo el trabajo de la mujer, en ese campo. Creo que es básicamente así.

MAG: ¿Cuándo y cómo descubres tu habilidad como líder? Y ¿Cómo llegas a este cargo?

CG: Bueno, pues nada. Yo no puedo decir, tantos años en los que llevo trabajando porque son muchos, pero no sé. Yo creo que desde chiquita, yo creo que desde pequeña sabe uno, y sus papás se lo dicen a uno. En mi casa somos cuatro mujeres, soy paisa, de familia paisa y creo que, como que eso se va reflejando en la medida en que vas creciendo, vas sintiendo que centro de atención. Si, centro de atención en muchas cosas, a nivel familiar, vas viendo que en el colegio vas logrando ciertas cosas, que tomas decisiones y la gente te sigue; que en la universidad igual. Y cuando arranqué en este negocio de la música que ha sido un poco más allá de quince años, comencé también liderando toda la parte de comunicaciones. Ehm, comencé con empresarios, con los empresarios como que hace veinte años eran los más posicionados en este país. Comencé manejando la parte de mercadeo. Enfrentarte a que toda la gente de los medios eran hombres, y que no era fácil. Pero hoy en día, ves que hay jefes de prensa impresionantes, directoras de marketing en muchas agencias; o sea, yo creo que la evolución de los últimos veinte años ha sido importante, y creo que es ahí como comienzo como a escalar. Como pase de ser jefe de prensa, estudie mercadeo y publicidad, entonces pase a manejar el departamento de marketing, de ahí me fui a una disquera. O sea, he tenido tres trabajos en mi vida, o sea, creo que han sido trabajos largos, y a medida que he sentido esa confianza en mí misma de poder escalar más allá; me ha llevado a lo que hoy estoy, y me siento bastante satisfecha. Creo que me falta muchísimo, pero creo que mis expectativas conmigo misma, pues están satisfechas. Nunca las terminare de... nunca terminare de estar 100% contenta, porque siempre quiero más, me juzgo muy fuerte. O sea, muy autocrítica conmigo misma; pero creo que sí, creo que fue una evolución en la medida que vas abriendo ese espacio y vas

logrando credibilidad, que vas subiendo y vas llegando a donde quieres. Yo creo que uno puede llegar a donde quiera.

MAG:¿Cómo se da el proceso de nombramiento de un cargo dentro de la organización?

CG: En esta?

MAG: En esta.

CG: A ver, el proceso... a ver, yo creo que, lo que yo te digo. Yo hoy en día estoy acá, porque no salte inmediatamente de la universidad a este lugar, yo creo que, y sobre todo en el caso de la música y bueno, de las discográficas; generalmente haces un recorrido. Creo que tienes que entrar, primero al área de promoción, en el caso del área de mercadeo, te estoy hablando. Pues obviamente finanzas es un proceso, ventas es otro. Te hablo particular del departamento de marketing.

A mí me gusta mucho promover a la gente que está adentro, o sea, más que traer gente de afuera que es lo que acostumbramos en nuestro círculo. ¿Por qué? Porque hay mucha gente que desarrolla muy pocas cosas. Entonces como que se vuelve un círculo vicioso, que entre disqueras se rotan. Entonces este salió de tal disquera, entonces se va pa' la otra. Entonces creo que, en los últimos, yo llevo seis años en Emmy, lo que he tratado de hacer dentro del, o sea, dentro de mi equipo; es promoverlos a medida que van logrando ciertas cosas, o sea, hay gente que entra a promoción, entonces cada uno tiene sus virtudes y cualidades y es fuerte en algo. O sea, hay unos que son muy tímidos, pero son muy buenos. O sea si eres muy tímido no puede ser el jefe de prensa, pues porque tienes que PR, y tienes que tener cierta comunicación, tienes que tener cierta facilidad de comunicación. Entonces, por ejemplo, un *label manager*, un gerente de producto muchas veces ha recorrido, promoción, ha llegado a ser un promotor de radio, o un promotor de prensa, o un promotor de televisión. Primero, tiene que gustarle la música, eso sí es básico. De ahí arrancamos, arranca a hacer promoción; lleva un par de años conocer, no sé, tus artistas, cómo comunicarlos, cómo llegar a la radio, cómo llegar a otros medios diferentes que es lo que nos ha tocado implementar en los últimos años, debido, pues a que la radio no es tan fácil y todos tus artistas suenan en radio. Entonces buscar medios alternativos. Y es empezar a conocer eso. En el punto cuando siento que eso ha, cuando siento que un promotor tiene la habilidad de ser su propio gerente de producto de un proyecto creo que ahí, ahí comienza a escalar. Entonces hay promotores que en principio solo se dedicaban a promocionar la música en la radio, ya cuando vi que dos o tres

personajes tenían la capacidad de hacer un plan de marketing, de conocer tan bien su producto que, desarrollarlo como una empresa. O sea, coger un artista y evolucionarlo durante un año, para generar lo que compañía necesita. Que al final es la venta, pero pues a través del marketing que haga le haga compañía. Ahí, creo que es ahí, cuando ya un promotor arranca. Acá el más, o sea el puesto, o sea el primer inicio es un promotor. Bien sea de radio, de televisión, de digital, de discotecas, o sea, arrancan por ahí; o arrancamos. Y de ahí comienza, comienza como a escalar. Comienza, obviamente muchos se van a quedar solamente en promotor, porque, o lo escogieron así, o solamente porque definitivamente no tienen como los requisitos como una cierta organización, como una parte ejecutiva dentro de todo, porque tienes que estar en un computador respondiéndole a Londres, respondiéndole a Australia, a Asia, a España, a todo el mundo. Entonces, tienes que tener ciertos conocimientos, y cierta estructura educativa, me entiendes, dentro de todo. De ahí, un promotor puede ser gerente de marca, que es un *label manager*, que es el que maneja, o sea, generalmente es uno anglo y uno latino. En el caso, artistas anglos, y artistas latino; y comienza a hacer su empresa, y comienza a manejar sus artistas. De ahí, que fue mi caso, o sea, yo arranque, bueno yo arranque en los conciertos, luego pasé a otra compañía discográfica como gerente de producto, y acá pase ya a directora de marketing. Creo que el siguiente paso para un *label manager*, después de varios años, es la dirección de marketing. Yo creo que eso es como, ya en tu territorio, ya salir e irte a hacer director de marketing de, no sé la regional o CEO, o salir a otro país, o salir a otro lugar, creo que es como lo q aspiramos todos cuando miramos pa'rriva.

MAG: bueno, y frente al tema de poder en las empresas, ¿cómo se da el proceso de toma de decisión en esta organización, cuando quien está a la cabeza de la compañía es una mujer? ¿Existe alguna junta directiva que soporte este proceso organizacional de toma de decisiones? Y si es así, ¿por cuantas y por cuantos hombres está compuesta esta junta directiva?

CG: bueno a ver. De pronto en el pasado podía respondértela más ampliamente, porque has visto que también en nuestra, en nuestro nicho, pues en las disqueras nos hemos ido reduciendo y hemos sido pocos; y las reestructuraciones anualmente vienen, los discos no se venden, todo haciendo todo el cambio a la parte digital, entonces ha sido como, bastante, bastante difícil reacomodarnos y casi que, dejar tanta burocracia y ser muy específicos.

La toma de decisiones en mi caso, o sea, hacemos, tenemos reuniones de marketing, donde se proponen, o sea se proponen ciertas cosas. Obviamente dentro de los gerentes de producto, llegan las propuestas de presupuestos y actividades, y todos tienen que estar muy bien soportadas con qué

comunidades. O sea, al final todo se resume a que yo invierto en esto, y como en todos los negocios, creo, que ingreso esto, pero el ingreso va a ser este. Básicamente es ese. Pasa por mí, y al final pasa por, o sea nos reunimos, no hay una junta directiva, creo que esta mi jefe y es, que es el presidente de la compañía, y la directora financiera que es la que nos controla absolutamente todo. Entre los tres nos sentamos, somos dos mujeres y un hombre básicamente. La toma final de decisión, somos dos mujeres y un hombre, básicamente.

MAG: ¿Consideras que existen cargos diseñados solo para mujeres o solo para hombres dentro de la organización?

CG: No, creo que en nuestro caso, no. Creo que lo que hace una mujer acá, lo puede hacer, y en todo. En el departamento de finanzas, en ventas, y estamos muy mezclados. Creo que en este caso somos más mujeres que hombres en la compañía. O sea el presidente es un hombre, obviamente hombre, pero la directora comercial es mujer, la directora financiera es mujer, la directora de marketing es mujer. Entonces creo que no, todos estamos en las mismas capacidades.

MAG: y ¿por qué crees que se da esto?

CG: No se. Mi jefe vive feliz con nosotras, el dice: yo entre más mujeres. Aunque dice: las hormonas hay veces se les alborotan y me provoca tirarlas del cuarto piso pa'bajo. Pero yo creo que somos, o sea, analizando, en mi caso y las mujeres de esta compañía, somos de carácter fuerte, creo que somos, o sea, no nos dejamos como apabullar muy fácil. Hay momentos difíciles pero creo que somos verraquitas, y hemos sacado adelante y hemos demostrado, mejor dicho, yo soy la que menos lleva. O sea la directora financiera lleva como diez años, la comercial lleva once años; así que creo que haber pasado todos los filtros de reestructuraciones y todo, y mantenernos, o sea y mantenerse, en el caso de ellas, creo que demuestra: organización, responsabilidad y credibilidad. Para mí es eso, yo creo.

MAG: ¿Cuáles crees que son las principales razones para que todavía se presente una brecha en el sector laboral colombiano frente al tema de igualdad de oportunidades, entre hombres y mujeres?

CG: ¿En cualquier sector?

MAG: Si, no pero en el laboral, en el empresarial.

CG: En el empresarial, pero ¿no importa si es doctores, médicos, ingenieros, publicistas, cualquiera?

MAG: Si.

CG: ¿Por qué hay una brecha? Por la ideología, no sé. Cambiar una ideología de tantos años, de un país que ha sido machista. Porque acá dicen que hay zonas que son machistas, claro, hay ciertas regiones del país que son machistas, pero al final eso es un porcentaje alto que se refleja; que no estamos en igualdad todavía, pero creo que si estamos cerca. O sea, no creo que estemos a la par todavía, pero si estamos cerca. Hay una brecha y creo que es la ideológica, además que hay mucha gente talentosísima, y mujeres increíbles, que son amigas mías o conocidas que uno dice, pero ¿cómo así que usted está en ese puesto?, pero no, no debería ser. O sea, uno mismo, y no es que seamos feministas y que ay, que por el género y voy a apoyar. No, es real, creo que las mujeres hoy en día, o sea, lo que hemos logrado y hasta donde hemos llegado. Y las mujeres presidentas en este momento, me parece eso ya ha sido, creo que eso ya ha sido un gran paso, o sea, creer que una mujer pudiera llegar a ser presidente, me parece, que acá todavía. Es que mirá, acá todavía, cuando supuestamente Noemí, no sé que yo, se postuló; todo el mundo ya la bajo, o sea, sin ni siquiera haber arrancado, todo el mundo: huy no. Pero por eso mismo, porque somos tan, o sea, es como ya, concepto. No es ni siquiera, puede que le vaya hasta muchísimo mejor que a cualquier hombre, pero es que ya, es una guerra de poderes que es tonta, que no tiene unas bases solidas para decir una mujer ya demostró que no puede ser presidente. O demostró que no puede hacer tal cosa, creo que puede hacer todo y más. Por eso, porque tenemos unas capacidades totalmente diferentes. Somos la mentalidad, pues que somos a veces muy hormonales y de ahí se pegan, nos cogen y nos dan tres vueltas, pero creo que, eso es un porcentaje inferior a lo que somos capaces en verdad de hacer.

MAG: ¿Consideras que el papel reproductor de la mujer es un impedimento para desempeñar altos cargos directivos?

CG: Si, puede ser. En el pasado creo que fue definitivo, porque una mujer pues pensar en abandonar su casa, sus hijos e irse a trabajar. Primero el hombre era el primero que la bajaba del bus, y yo mantengo y yo soy el hombre y yo no sé dónde. Hoy en día, hoy en día creo que se ha roto un poco más, pero en, a nivel no tan gerencial, o sea, a nivel gerencial sigue más arraigado o sea, que la mujer darle tanta responsabilidad y sobre todo si te toca viajar, o si te toca, o sea si es un cargo donde tenes que salir mucho del país; creo que lo piensan. Creo que para una toma de decisión en ese momento creo que si juega un papel cuando tú dices soy casada y tengo dos hijos.

Bueno, y ¿cuántos años? Yo creo que también depende de los años, pero también si estas, muy, si tienes una edad un poco más avanzada, cuando tus hijos ya tienen veinte, no te van a querer contratar. Van a querer contratar a la de veinticinco, veintiocho o de treinta. Pero creo que sí, creo que lo de los hijos, para el hombre si es el que contrata o va a generar la toma de decisión de contratación de esa persona, creo que sí, pero también creo que algunos pueden remontar esa situación. Acá, perdón, se me olvidaba, somos cuatro mujeres: la directora de marketing digital, también tiene su hijo y es una verraca también y viaja, y sale, y creo que si le dan la oportunidad lo logra. Pero eso si cierra en un momento la toma de decisión. Si tienen dos hojas de vida y ven que esta tiene dos hijos y esta no, es soltera, o casada pero sin hijos; creo que si puede pesar mucho. Por encima del talento y por encima del muchas cosas, si puede, si creo que puede pesar.

MAG: Y, finalmente ¿cómo percibes el tema de la sexualidad femenina, frente a aspectos como el vestuario, los comentarios, las miradas, dentro de un contexto organizacional? ¿Tienes alguna anécdota?

CG: ¿De los hombres?

MAG: Si, de parte de los hombres, o hasta de las mismas mujeres.

CG: Si, yo digo que las mujeres somos hasta más críticas de las mismas mujeres. Pero en el gremio nuestro por ejemplo, el porcentaje de mujeres dentro de la industria es muy poco. Entonces, siempre si es como raro cuando tú tienes que tomar decisiones frente a alguien, y ese alguien no sabe si te lo está diciendo es porque esta está buena, o si de pronto, es porque lo que le estas ofreciendo, le estas proponiendo es algo interesante y puedes lograrlo. Creo que en un punto, la sexualidad juega o a favor, o en contra. O sea, que si es bien aprovechada, con argumentos y con talento, creo que se respalda. Pero a nivel de vestuario, digamos para nosotros es delicioso porque digamos en el gremio, en la industria, puedes andar de jeans, puedes andar de tenis, porque hasta el presidente anda de tenis, me entiendes. Porque es muy, no tienes que andar de corbata o con el sastre o con el este. Entonces, creo que eso si estamos a la par de lo hombres en ese sentido, no creo que eso marque a que eres más o menos importante, o tengas mejores ideas si tienes unos tacones y una minifalda, o andas en jeans con tenis. Creo que no. En este negocio nuestro, o en nuestra industria, creo que no. Eso no se ve tanto. Pero si se ve mucho, como que, como que no sé, te ven como mujer. Y el gremio siempre ha sido mucho de hombres y de directores y de no sé qué, que al final como que sientes bueno, esto fue porque si en verdad la propuesta es interesantísima y lo vamos a lograr o porque soy mujer. Yo prefiero pensar es porque las cosas son interesantes y

porque se pueden lograr buenas cosas, es decir, hemos hecho buenas propuestas, se generan buenas ideas, buenas alianzas y eso, independiente que sea un hombre el que las proponga o una mujer.

Entrevistador: María Angélica Garbiras

Entrevistado: Ana Marta de Pizarro

Fecha: 3 de noviembre de 2010

ANP: Mi nombre es Ana Marta de Pizarro, yo soy la directora del Festival Iberoamericano de Bogotá desde hace dos años va a ser. Trabajé durante quince años con Fanny Mickey y cuando ella murió, que fue para todos muy triste; para mí en la vida cotidiana, en el trabajo era mi compañera de trabajo y mi amiga del alma, fue muy duro, pero creo que el mejor homenaje que nosotros le podíamos hacer, era recoger su trabajo y no dejar que cayera. Por eso asumí la dirección del festival, ya pase la prueba de fuego que fue el primer festival que yo, con el equipo nuevo, hicimos y desarrollamos un equipo nuevo de gente vieja. Te explico, es un equipo nuevo de gente que siempre había trabajado de una y otra manera con Fanny. Desarrollamos un programa, un proyecto del nuevo festival y creo que nos fue muy bien. Nos fue muy bien porque tuvimos el apoyo de los artistas, de los artistas nacionales y los artistas internacionales, tuvimos el apoyo de la prensa, pero sobre todo porque contamos con el apoyo y la generosidad.

MAG: Ana Marta, ¿qué habilidades y competencias consideras que tienen las mujeres líderes actuales frente que no se destacan como tal?

AMP: Mira, yo creo que el liderazgo tiene una serie de características de la personalidad que es casi siempre igual; la constancia, la necesidad de estar buscando siempre nuevas, nuevas alternativas y de reinventarse. Yo le decía en estos días a una amiga mía que es una mujer muy importante que está muy cansada con lo que está haciendo y yo le decía, pero si tu eres una mujer tan inteligente, yo creo que lo que hay que hacer es reinventarse permanentemente, pero yo creo que

lo más importante es el ejemplo, la constancia y además, ser capaces de asumir los papeles que uno desempeña en la vida, sin dejar nunca de lado esa cosa femenina, esa cosa femenina de ser capaces de hacer múltiples cosas. Una de las características que no la tienen los hombres es que nosotras podemos hacer muchas cosas al tiempo. No solo muchas cosas, sino que también podemos oír distintas cosas y no necesitamos enfrascarnos en una sola. Yo creo que, si nosotras sabemos que esa es una característica muy importante de las mujeres, es muy bueno que podamos sacar fruto de eso; y yo creo que yo aprendí muchas cosas con una mujer como Fanny, si Fanny si era una mujer absolutamente, una líder nata. Cuando uno estudia las características del liderazgo, ella tenía todas las características: era arrasadora, era con el trabajo obsesiva; es una mujer que tiene que ser de una constancia y de una disciplina con el trabajo, y tener siempre sueños, sueños que realizar, cosas nuevas que alcanzar.

MAG: ¿Cuales son las mayores dificultades a las que se enfrentan las mujeres en el tema del liderazgo?

AMP: pues yo creo, aun cuando yo si estoy convencida, como te lo dije antes de comenzar con la entrevista, que Colombia es un país donde cada día la brecha es más reducida, de todas maneras si nos enfrentamos al machismo y puede que no siempre sea al machismo de una o de otra persona. A veces hay machismos institucionales y eso es lo que me parece, es lo más difícil de romper. Nos enfrentamos también al problema de la familia. De todas maneras, yo personalmente, tuve la fortuna de ser de una familia con un marido y dos hijos que apoyaron siempre mi trabajo, pero eso no sucede siempre, porque en el fondo parte del problema machismo, es problema de egoísmo. Para los hombres es difícil aceptar una mujer exitosa, o una mujer comprometida con mucho trabajo, y no son capaces siempre de compartir las cosas del hogar. Las obligaciones del hogar, no siempre son capaces de compartirlas. Yo creo que uno se enfrenta a eso pero además de eso, a lo que yo llamo “el machismo institucional”

MAG: ¿Cuándo y cómo descubres tu habilidad como líder y cómo llegas a ejercer el cargo que estas?

AMP: Pues mira yo, primero yo estude Antropología en la Universidad Nacional y en esa época era militante del partido comunista. Ahí, en esa etapa, no descubrí sino desarrolle habilidades como líder. Puede que, hoy en día uno diga, bueno si yo no quiero, definitivamente no quiero, el comunismo para mi país, ya no lo quiero. Yo quiero un país mejor, creo que parte de mi compromiso con este festival es porque cada día quiero un país mejor más amable, menos violento,

menos corrupto, pero esas características, o todo lo que hago para desarrollar ese trabajo, de todas maneras lo aprendí en una etapa de mi vida que era la juventud, en la que fui desarrollando características que me dieron la posibilidad de ser líder. ¿Cómo empecé a trabajar con Fanny? Yo fui directora del teatro Jorge Eliécer Gaitán, en un momento punto en el que el teatro ni la alcandía tenía plata, y la única manera de abrirlo, era haciendo alianzas con distintas entidades. Hice una alianza con el Teatro Nacional, para presentar allí las obras más populares que habían hecho ellos durante los últimos años; hicimos tres temporadas, nos fue bien, no fue fácil pero afortunadamente nos fue bien y ahí conocí a Fanny. Como ocho meses después le conté que me iba del Jorge Eliécer, que me iba a trabajar como antropóloga nuevamente, ella me dijo que tenía las puertas abiertas con ella. Fue muy querida, muy solidaria conmigo, y nada no la volví a ver. De pronto un día me la encuentro y me dijo: “te estaba buscando, te quiero hacer una propuesta, te espero en mi oficina”. Y ahí empecé. Me propuso que fuera a trabajar al festival, y yo comencé a trabajar en octubre, hace diecisiete años y cuando empecé a trabajar, cuando se llegó noviembre, diciembre, yo no me acuerdo bien antes de finalizar el año, yo le dije, “tu no me has propuesto, pero yo si te voy a proponer, cuando el festival se acabe, yo me quedo contigo trabajando en el teatro”. Fui yo la que propuse el trabajo.

MAG: Ana Marta, ¿cuéntame se da el proceso de nombramiento de un cargo dentro del teatro, del festival?

AMP: Mira, hay una junta directiva y es una junta directiva que tiene unas características muy especiales, porque es una junta directiva que se dirige por cooptación, es una junta directiva, en la que los miembros de la junta directiva son permanentes. Solamente salen o por renuncia, o por muerte, o porque hayan tenido un problema judicial. Entonces, son eternos, son es decir, los mismos miembros de la junta por muchos, muchos, años. No es fácil, sobre todo porque es una junta que durante la vida de Fanny, ejerció poco... Ustedes no se imaginaron a Fanny pidiéndole permiso a nadie, a nada, ni aceptando que la junta dijera. Era más bien un grupo de amigos que la acompañaban. Cuando ella se muere de todas maneras, pues para ellos es una responsabilidad muy grande y más en este momento es una responsabilidad muy grande; pero yo afortunadamente tengo en este momento todo el apoyo de la junta; lo he tenido desde el momento en el que me eligieron y ahí vamos. Vamos aprendiendo a manejar las cosas de otra manera nueva, distinta.

MAG: frente al tema de poder en la empresa, ¿Cómo se da el proceso de toma de decisiones en la organización, cuando quien está en la cabeza del festival es una mujer? Existe una junta

directiva que soporte ese proceso organizacional de toma de decisiones? Y si es así, ¿por cuantos hombres y por cuantas mujeres está constituida esta junta directiva?

AMP: Mira te voy a empezar a contestar. En la junta directiva solo hay una mujer, en la junta directiva del festival solo hay una mujer y es una mujer muy importante. Entonces ella tiene voz y voto muy importante. Las decisiones las tomo yo, en una junta que me apoya, que en algunos momentos me cuestiona algunas cosas, que yo tengo la posibilidad de discutir y de proponer nuevas cosas, de defender mi propuesta; al final llegamos a un acuerdo. Me parece, no es que yo, le imponga a la junta ni que la junta me impone a mí, sino que, a través de un diálogo llegamos a un acuerdo. En la organización, es una organización... yo quiero, quería que fuera si y que siga siendo así; me parece que esta es una empresa que se está creando porque antes, el festival era un evento que se hacía cada dos años. Eso era el festival. Se hacía cada dos años y después entrábamos como en hibernación, nos íbamos a trabajar al Teatro Nacional, y solamente tres personas seguíamos trabajando en el festival, hasta que volvía a llegar el momento de organizar, muy cerca de la época que se hacía el festival. Ahora, somos una entidad que tiene que vivir todo el tiempo. Entonces, estamos empezando a aprender a vivir sin la vida del Teatro Nacional, sino solos.

¿Cómo tomamos las decisiones? Yo quiero que las decisiones y me parece que es la manera como las organizaciones contemporáneas y modernas se desarrollan, es que sean horizontales. Yo no soy una directora que toma las decisiones absolutas y distantes, yo soy la directora que discute con un equipo sus proyectos y que, llegamos a acuerdos. A veces, si hay muchas dudas de unas o de otras, yo consulto a algunos la junta directiva y tomamos una decisión, pero procuro que sea una decisión discutida y aceptada. No quiere decir que sea colegiada, ni consensuada, ni que tenemos que votar, no es eso. Es una decisión en la que todos nos comprometemos y todos estamos de acuerdo.

MAG: ¿Consideras que existen cargos diseñados solo para hombres, o solo para mujeres dentro de la organización?

AMP: Mira, normalmente en la técnica trabajan más hombres que mujeres, porque es un trabajo que requiere una determinada capacidad física, porque de todas maneras el técnico, hay momentos en los que estamos en un montaje y todo el mundo está trabajando mucho; el técnico tiene que cargar lo que haya que cargar. Por eso hay más hombres que mujeres, pero de todas maneras, nosotros hemos tenido mujeres técnicos y mujeres técnicas genes de salve. En el último festival tuvimos, por ejemplo a una francesa que vino a trabajar con nosotros durante el festival.

MAG: ¿Cuáles crees que son las principales razones para que todavía se presente una brecha en el sector laboral colombiano, frente al tema de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?

AMP: Pues yo creo que de todas maneras el machismo, es un problema cultural y la cultura se transforma lentamente. La cultura no da brincos, en la cultura se van desarrollando tendencias y hacia allá nos vamos dirigiendo; pero en ese proceso, pues ocurren muchas cosas, y ocurren cosas, yo creo que una de las cosas para mí es lo mismo que lo que pasa con la corrupción. Es el problema del narcotráfico. Yo sí creo que, parte de lo que pasa en este país tiene que ver con el narcotráfico y con ese rasgo violento que de todas maneras nosotros tenemos, eso que nos matamos porque sí o porque no. Es un machista, y casi nunca quiere permitir que la mujer pueda tener un papel importante en la sociedad. Pero lo que la antropología dice, el problema del machismo tiene que ver con el problema de la descendencia y de la acumulación de riqueza. Es decir, las sociedades empiezan a ser machistas en el momento que empiezan a desarrollar las riquezas en ese sentido, y esa riqueza que se empieza a acumular necesita una herencia que debe ser por el lado paterno, que es el que acumula la riqueza.

MAG: ¿Consideras que el papel reproductor de la mujer sigue siendo un impedimento para desempeñar altos cargos directivos?

Yo creo que no es fácil para las mujeres tener altos cargos con hijos, pero yo no creo, que hoy en día, sea un impedimento, yo creo que no lo hace fácil, lo dificulta un poco. Depende del compromiso y del tipo de relación que una mujer tenga. Porque si la relación afectiva que tiene es una relación en la que hay un compañero, más que un marido, esa relación con absoluta seguridad le va a permitir, una vez los hijos tengan una determinada edad, entrar al mercado laboral y desarrollar todas sus capacidades.

MAG: ¿Qué posición tienen las organizaciones frente al tema de maternidad?

AMP: Pues es que mira, con la nueva legislación, no solo las mujeres tienen el permiso laboral, los hombres también lo tienen ahora. Solamente que después la mujer tiene más posibilidades de ir pidiendo permisos, de tener problemas, y seguramente en una empresa, cuyo fin fundamental sea crear la riqueza, allí, le van a poner más problemas a las mujeres. En una empresa cultural como esta, no, no existe eso.

MAG: Ana Marta, finalmente, ¿cómo percibes el tema de la sexualidad femenina frente aspectos como el vestuario, los comentarios, las miradas?

AMP: Mira yo creo que primero, yo creo que los comentarios, las miradas, los silbidos y eso son un poco animal, sin que eso quiera decir que eso sea malo. A mí me molesta cuando es agresivo, no tolero cuando es agresivo, pero te voy a contar una historia. Fanny y yo una vez estuvimos en Suiza, y recorrimos, estuvimos en varios sitios en Suiza, y Suiza es un sitio donde no se puede hacer ruido porque si tu vas en un carro de una ciudad a otra, y vas con el radio prendido muy duro, o con el equipo prendido muy duro, en la ciudad siguiente, los de la ciudad anterior te han acusado y te para la policía; donde no puedes botar un papel. Historias que le cuentan a uno, así son los suizos; y obviamente son absolutamente respetuosos, es decir, allá la relación es un poco distante dijéramos. Nosotros de ahí, cogimos un tren y llegamos a Roma y bajamos las maletas. Se acerca el señor que nos iba a recoger las maletas, el maletero: “mamasitas”. Nosotras decíamos: “estos son los nuestros”. Si es una cosa coqueta y de cortesía a mí no me molesta. Me molesta, tanto del lado del hombre como de la mujer, cuando eso va un poquito más allá. Es decir, a mí ‘cuchiBarbies’ no me gustan, escotadas con los senos grandísimos, eso es a lo que me refiero con la cultura traqueta. Pero creo que en general, la coquetería de la mujer y la galantería del hombre, hacen parte de la vida cotidiana.

MAG: ¿Y dentro de la organización, por ejemplo?

AMP: es que piensen ustedes que nosotros trabajamos en la cultura, es decir que tenemos la mente mucho más abierta, que las relaciones entre nosotros es distinta. La única empresa del mundo donde hay un mensajero gay es esta. Solamente el festival del teatro tiene un mensajero gay, a quien respeto, a quien quiero, y que trabaja allí. Entonces, hay todo ese respeto y toda esa actitud un poco más abierta y menos traumática, pero además también, menos conservadora. Entonces aquí las relaciones son distintas, aquí son muy distintas las relaciones entre nosotros. Entonces claro, yo no vivo esa cosa de que aquí no se pueden poner minifalda, pero también está el respeto hacia el otro lado. Es decir, aquí no hay muchachitas con súper minifaldas, con eso que yo llamo la cultura traqueta alrededor del cuerpo de la mujer. Aquí no hay tantas normas alrededor de los comportamientos, somos más abiertos, más liberales y más respetuosos.

Entrevistador: María Angélica Garbiras

Entrevistado: Sylvia Luz Rincón

Fecha: 8 de noviembre de 2010

MAG: Bueno, Sivia, ¿cuéntame quien eres tú, cuál es tu cargo, cómo llegas a él?

SLR: Bueno, mira, mi nombre es Silvia Rincón. Soy, hace dieciséis años presidente de QBE Seguros. QBE Seguros es hoy una multinacional. QBE Seguros era antes Central de Seguros que es una compañía de generales, que el gobierno tenía una participación, nos dio un proceso de privatización y venta, la compró una multinacional australiana, y ellos, dijéramos, me ofrecieron continuar con ellos. Entonces, soy, hace todos estos años, presidente de la compañía. Yo estude, yo soy antioqueña, hice mi pregrado en Medellín, hice mi posgrado en la Universidad de los Andes; un postgrado en Administración de empresas. Vivo hace todos esos años en Bogotá, pero dijéramos, mis orígenes son antioqueños. Mi papá es antioqueño, y vengo de familia antioqueña. Eee, bueno, dijéramos estoy hace todo este tiempo presidiendo la compañía. ¿Cómo llegue allá? Trabajando, trabajando, trabajando. Tengo una total confianza en mí, siempre tuve como objetivo, no ser presidente de nada. No. Sino ser la mejor de lo que hacía, punto. Entonces, digamos que con ese objetivo de ser la mejor en lo que hacía, logré llegar a la presidencia de la compañía, siendo muy joven, porque hace quince años soy presidente y bueno, ahí continuó. Los australianos tienen una gran confianza en mí, en mi liderazgo, mis relaciones en el país, digamos, los organismos gubernamentales, los organismos empresariales; para uno hacer una buena labor en una institución tiene que tener distinto tipo de relaciones, además de la capacidad de administrar el negocio. Son como una serie de muchos aspectos, de lo que es manejar un negocio.

MAG: Cuéntame qué habilidades y competencias consideras, tienen las mujeres líderes frente a otras mujeres que no lo son?

SLR: Creo que las mujeres líderes somos mujeres entregadas, entregadas a la consecución de un objetivo. Somos supremamente obstinadas en la consecución de esa meta. Somos supremamente responsables; eso no quiere decir que los hombres no lo sean, sino que tenemos como esa garra y esa intuición especial y lo que nos lo proponemos, lo alcanzamos. Eee, nos fijamos un objetivo y trabajamos por él. A toda costa.

MAG: ¿Cuáles son las mayores dificultades a las que se enfrentan las mujeres en el tema del liderazgo?

SLR: No yo creo que ninguna. Yo creo que habiendo demostrando que soy buena en lo que hago las cosas se me han dado. Yo no he tenido obstáculos, no he tenido dificultades; los hombres no se me han interpuesto en mi camino, nada. Yo lo que me propuse ser buena, buena he sido y no he tenido ninguna.

MAG: Y cuando tú entraste a trabajar, digamos, al puesto, ¿cómo llegaste ahí?

SLR: Mira, yo empiezo a trabajar como todo mundo. En un puesto de, yo era digamos matemática, con un máster en Administración de empresas, entre en un puesto dijéramos de gerencia media. Y simplemente empecé a trabajar, a trabajar y a fijarme objetivos y a tratar de ser yo, porque a mí me gustaba ser la mejor, a tratar de ser la mejor, pero yo no encontré obstáculos ni dificultades en mi camino, yo lo pude hacer sin dificultad. Yo creo que, si bien es cierto que dijéramos que la guerra de géneros quiere existir, a mí no me toco vivirla. Yo la viví con tranquilidad, siempre me destaque, siempre lo pude conseguir, sin problema.

MAG: ¿Cuándo y cómo descubres tu habilidad como líder?, y ¿cómo llegas a ocupar ese cargo?

SLR: Yo no sé, la habilidad como líder uno no la conoce hasta como que de pronto uno se da cuenta que uno la tiene. Yo lo que hice, como te dije, fue desde el inicio tratar de ser la mejor, siempre me fije que tuve un ejemplo de casa. Mi papá es un líder empresarial de toda una vida, y se ha destacado en todo lo que ha hecho. Mi madre, dijéramos, desde su casa, porque siempre fue ama de casa, está ahí la ves, fue una líder dentro de su casa; mi papá fue un líder empresarial. Mi hermano es un líder empresarial, y como que ese fue mi ámbito natural. Así fui criada, y yo simplemente, como que seguí ese camino. Yo quería destacarme, tratar de ser la mejor, hacer las cosas bien hechas, pero yo no, no estaba en el proceso de, como de competir. Yo estaba era en el proceso de conseguir. Es distinto competir que conseguir. Yo quería ser yo, y yo logré hacerlo, simplemente; con el trabajo y el tesón.

MAG: Para ti, ¿qué diferencia hay entre la competencia y la consecución?

SLR: Es que yo compito cuando estoy tratando de sobresalir sobre el otro, cuando yo consigo, yo me he fijado un objetivo y he tratado de conseguir mi objetivo. Independiente que tenga al otro.

MAG: Bueno, y ¿cómo llegas a ejercer la presidencia de QEB?

SLR: Mira, yo era vicepresidente financiera. Llevaba un año de vicepresidente financiera, éramos tres vicepresidentes y el presidente en su época renunció. Y yo creo que fui la única de los tres vicepresidentes, todos con muy buenas competencias, todos, porque no puedo decir que nadie no la tuviera, y, yo fui la única quizás que me interesé por la compañía en su totalidad. Dijéramos, el administrativo en su época quería lo administrativo, el técnico quería lo técnico; yo era la financiera y yo me interesé, porque es mi naturaleza, porque pienso en lo que uno debe ser, yo me interese por toda la compañía. Yo sabía de finanzas, sabía de contabilidad, sabía de... jurídica. Sin ser yo nada de eso, pero yo me interesé, investigué, me apropié de los temas, pero no por nada, sino porque esa es mi naturaleza, eso es lo que yo quería saber de la compañía, para poder hacer mi trabajo bien hecho, desde mi óptica. Por supuesto, cuando hubo la oportunidad y la junta directiva tuvo que tomar una decisión sobre quien podría tener un mejor conocimiento de la compañía, yo me lo gané.

MAG: Y de las otras personas con las que estabas, pues en...

SLR: Trabajaban conmigo.

MAG: Que trabajaban contigo, exactamente, eran hombres, mujeres.

SLR: Hombres y mujeres

MAG: También los que participaron...

SLR: Excelentes, excelentes, pero quizá muy sectorizados en una parte de institución, y eso dijéramos como yo no estaba en una sola parte, sino en todas, eso me dio la oportunidad de poder manejar la compañía.

MAG: ¿cómo se da el proceso de nombramiento de un cargo dentro de tu organización?

SLR: ¿Dentro de mi organización hoy?

MAG: Si, hoy en día.

SLR: nosotros definimos un perfil de las características que tiene que tener la persona para determinado nivel en la institución, cualquiera que él sea. Por ejemplo, tiene que hablar inglés, tiene que ser profesional, tiene que tener A,B,C, D en las competencias. Definido el perfil, buscamos entre la compañía. Si dentro de la compañía no encontramos una persona, salimos con un *headhunter* a buscarlo dentro del mercado. Pero lo primero que hacemos es buscar dentro de la compañía. Definimos un perfil y buscamos ese perfil, no importa si es hombre, no importa si es mujer. El género no afecta en absoluto.

MAG: Frente al tema de poder en las empresas, ¿cómo se da el proceso de toma de decisión en la organización, cuando quien está al mando es una mujer? Y si existe una junta directiva que apoye ese proceso organizacional, o sea, ¿cuántas mujeres y cuántos hombres hacen parte de esa junta directiva?

SLR: A ver, en mi junta directiva todos son hombres y yo soy la única mujer, yo hago parte de la junta como presidente de la compañía, hago parte de la junta directiva. Y te lo voy a resumir en una frase que dice uno de mis subalternos que es muy simpática, y es que es “en esta compañía, existe democracia”. Democracia significa que uno entra con las ideas mías, pero toca salir con las ideas de ellos. (Risas) Un poco, una mezcla de todo. No, es un proceso organizacional de convencimiento, de negociación misma, y para obtener la mejor decisión para la organización.

MAG: Listo, o sea pero tus ideas son tenidas en cuenta, sientes que tienes también...

SLR: Total y absolutamente, y respetadas.

MAG: Y listo, y consideras... ah tú me dices que no existen cargos para hombres o para mujeres en la organización, están todos.

SLR: No, no. Existe un perfil, sin género.

MAG: Listo. ¿Cuáles crees que son las principales razones para que todavía se presente una brecha en el sector laboral colombiano, frente al tema de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?

SLR: Lo que pasa es que yo no lo he vivido, porque yo pienso que la, la; dijéramos esa limitación se la pone uno. Si uno la pone, puede ser cierta, pero la desconozco. Como yo no me la puse, nunca la sentí, nunca.

MAG: Y digamos, cuando estamos hablando del tema del liderazgo, que te decía, hay sistemas de reconocimiento, pero igual muchas mujeres no son reconocidas. ¿Por qué crees que se da eso?

No uno si es reconocido. Su trabajo es reconocido, su capacidad es reconocida, su liderazgo es reconocido. Todo es reconocido. Todo, todo lo tiene uno en la cabeza. Es decir, qué tanto crees tú en ti misma. Yo creo mucho en mí misma, entonces yo nunca tuve limitación en mi educación, mis padres jamás me la pusieron, mi madre siempre me dijo: “tú eres capaz de hacer lo que quieras”; mi padre igual, siempre tuve todo reconocimiento. Entonces, yo nunca tuve, yo, la limitación. De pronto algunas otras personas la tengan y les cueste trabajo. A mí no me costó trabajo, en absoluto.

MAG: Y digamos como, frente como a este tipo de estudios que se hacen en las, no sé, por monitores empresariales, en los que, muy pocas mujeres realmente, porque estamos hablando digamos del último estudio MERCOSUR que se hizo; en el que fueron ocho mujeres, siendo una lista de cien líderes, solo ocho mujeres aparecieron en la lista. ¿Por qué crees que se sigue dando como ese tipo de cosas?

SLR: Ocho aparecieron en la lista, pero cuántas hay realmente. Por decir, tú me preguntas, si a mí me llaman y me dicen: “¿usted quiere aparecer en la lista?”. Te digo, no, no me interesa. No me interesa figurar, no me pongo en ninguna lista. He podido salir 567 veces en todas las cosas. No me importa, yo sé de qué soy capaz, y se qué hay. No me importa ninguna lista, no me pongo en ninguna lista. Entonces, somos más de las que aparecemos.

MAG: ¿Consideras que el papel reproductor de la mujer es un impedimento para desempeñar altos cargos?

SLR: Ninguno, ninguno. Yo tengo dos hijas. La mayor es casi ya profesional, está casada. La chiquita está en la mitad de su carrera. Claro que conté con la ayuda de mi mamá para criarlas. Por supuesto que uno necesita una ayuda familiar. Digamos, yo pienso que el ejemplo que uno le da de vida, de responsabilidad, de educación, de querer conseguir cosas, de desarrollarse como profesional y como mujer; es supremamente importante. Es difícil organizarse, pero uno logra hacerlo, logra hacerlo. Siempre existirá eso de si yo les hubiera dedicado más tiempo, pero yo, yo la verdad no me hago tantas preguntas al respecto, porque yo creo que uno vive un proceso de la vida, en la que, bueno, esa es la época en la que le tocó vivir, no me voy a amargar pensando,

seguramente mejor hubiera sido, como dicen mis amigas “fm”, felizmente mantenida; pero como no me toco eso, yo vivo lo mío, lo vivo bien, estoy muy contenta, lo vivo feliz, les doy ejemplo, ellas están felices con su mamá. Seguramente cuando chiquitas les hubiera gustado más tenerme en la casa, pero no es así, y no es así y punto. Y a uno le toca asumir lo que le toca.

MAG: Perfecto. ¿Cómo percibes el tema de la sexualidad femenina frente a aspectos como el vestuario, los comentarios, las miradas?

SLR: Mira, sabes qué. Que dicha que lo miren a uno y le digan qué lindo, divino, hermoso, que tiene las piernas divinas, que tiene los ojos divinos. Todo, en su puesto, todo.

MAG: Consideras que es más como uno perciba el comentario, total...

SLR: Que rico que le digan linda. Las mujeres somos lindas, divinas, hermosas, femeninas y coquetas; tengamos uno, treinta, cincuenta o ochenta años. No importa. Es como uno lo maneje. Yo puedo ser linda, divina, hermosa y recibir los comentarios de la gente, hasta donde tengan...

MAG: ¿Y tienes como alguna anécdota? Yo me refiero más como si has recibido como algún comentario sexista, peyorativo.

SLR: No. No lo dejo que ni siquiera me lo hagan. No, como yo soy tan, a mí mi mamá me crió con mucha seguridad, que digo yo, cuando me criaron, me criaron con mucha seguridad, entonces yo nunca tuve ninguna como prevención respecto a eso. Yo soy yo y punto.