



Universidad del Cema
Maestría en Dirección de Empresas

EL LIDERAZGO FEMENINO

(¿¡existe?!)

Autoras: María Florencia Bradich

María Liliana Portillo

(¿O acaso esperaba hombres?)

Entrenador: Ignacio Bossi

Buenos Aires, 2001

INDICE

<i>Introducción</i>	3
<i>Capítulo 1: “Erase una vez...”</i>	5
1.1 Viejas Costumbres.....	6
1.2 Voz y Voto.....	7
<i>Capítulo 2: “Has recorrido un largo camino”</i>	11
2.1 ¿Cómo estamos hoy, eh?.....	12
2.2 Liderazgo Femenino vs Liderazgo Masculino.....	14
2.3 Ahora Opinan las Líderes.....	19
2.4 Experiencias de vida.....	23
<i>Capítulo 3: “De cara al futuro”</i>	27
3.1 Mujeres y Tecnología.....	28
3.2 Los tiempos que se vienen.....	29
<i>Conclusión</i>	31
<i>Bibliografía</i>	32

Introducción

Una de las principales razones para escribir esta tesis es un compromiso absoluto con el concepto de éxito. ¿Qué es el éxito? Para nosotras, significa poder hacer cosas que en algún momento de nuestras vidas habían parecido imposibles de lograr: *“El liderazgo Femenino”*

Lo primero que se piensa cuando se lee el título es que el mismo será parte de un manifiesto feminista que reivindique los derechos del llamado “sexo débil” al liderazgo y, la necesidad de que toda mujer tome la posta en esta tarea de ganar espacio para conseguirlo. Pues no, si bien como mujeres creemos que hay una necesidad de mayores oportunidades, consideramos que no es responsabilidad absoluta del “sexo fuerte”.

El contexto desde el cual abordamos este trabajo implica reconocer que, si bien la situación de la mujer “no es igualitaria” esto no obedece a una necesidad masculina de mantenernos al margen. Entendemos, que si hay que buscar responsabilidades las mismas recaerían por partes iguales en ambos sexos, “no existen solo personas que marginan, también existen los que se dejan marginar...”

De todas formas, lo anteriormente predicho solo en el caso que quisiéramos buscar responsables, tal vez no se trate de culpa, solo se deba a una cuestión de historia, producto de la simple evolución de la sociedad, consecuencia de paradigmas y reglas que han condicionado dando forma a nuestra educación, donde se privilegia la tarea femenina en el hogar por sobre el ambiente laboral.

Es objetivo de este trabajo es demostrar que existe un liderazgo femenino, o sea no existen en el contexto actual causas que impidan el desarrollo de la mujer en el ámbito profesional y nieguen la posibilidad de asumir liderazgo en el plano de las organizaciones.

Para el objeto de este trabajo, asumiremos como puesto jerárquico el cargo ejecutivo que ocupa una mujer en una organización, cuyas tareas son la toma de decisiones y la conducción del trabajo de al menos un subordinado. Incluye este término tanto a un nivel de alta dirección como mandos medios, nos referiremos a las mujeres directoras, gerentes, jefas de proyecto, etc.

Dividimos nuestra tarea en tres capítulos:

- I. Un viaje a través de los diferentes tiempos hasta la actualidad, privilegiando la historia de la mujer en Argentina.
- II. Escenario actual, el cambio en las organizaciones que permiten el desarrollo de la mujer como líder respetando su condición de género

III. El liderazgo que se espera desarrolle la mujer a nivel empresa en los próximos años

Utilizaremos bibliografía actual, notas varias pero todo estará mas que fundamentado en nuestra experiencia, y la de otras, cotidiana; en un contexto en constante evolución pero férreo a la hora de cambiar principios que han sido básicos en la estructura de la sociedad.

Capítulo 1

“ERASE UNA VEZ...”



1.1 Viejas Costumbres

Pensemos en la forma en que muchas mujeres fueron educadas. Si la suya coincide con el modelo de liderazgo tradicional, usted se identificará con esto inmediatamente. Tal vez su madre nunca trabajó fuera del hogar. Ella fue una magnífica ama de casa, se hizo cargo de la familia, miraba con desdén a otras mujeres que traían comida comprada en confiterías, y se aseguraba que la casa estuviera tan limpia como las que muestran en las publicidades. ¿Les suena conocido?. Muchas mujeres tenían la idea de ir a la universidad a encontrar un marido, sin ninguna idea clara en la mente sobre su carrera. Ciertamente existen excepciones, pero muy probablemente se trata de las mujeres con el perfil de liderazgo tradicional, que exige un comportamiento masculino en haras de la obtención de un lugar en la escala jerárquica. ¿Cuántas mujeres especialistas en psicología, sociología, inglés, idiomas, hay? De repente, se vieron frente a la cruda realidad el día en que se graduaron de la universidad: ¿y ahora que?

Se está tratando de deshacer años de socialización en donde las madres enseñaban a sus hijas mujeres al ir creciendo. Sin embargo, ese mundo ya no existe para muchas. Hoy en día las proveedoras de dos sueldos o las madres solteras que traen el pan a casa son la norma, no la excepción. Nuestras madres probablemente no tenían que tomar riesgos, ni tenían que preocuparse por equilibrar el hogar y el trabajo, ni por comprender la política de la organización o encontrar un padrino en la empresa. Así que no prepararon a sus hijas mujeres -y en realidad no podían hacerlo- para el lugar de trabajo y para la vida que las enfrentaba.

En la generación pasada, los papeles estaban generalmente delimitados muy claramente: los hombres traían a casa su sueldo y las mujeres quedaban en el hogar cuidando a la familia.

Es cierto que muchas organizaciones aún no promueven un ambiente positivo para las mujeres. Es cierto que existe discriminación y parcialidad en muchas organizaciones. Sin embargo, eso no significa que las mujeres están condenadas de por vida a no ser líderes.

1.2 Con Voz y Voto (1900-1989)

El solo hecho de pensar un Domingo de elecciones tanto hombres como mujeres esperando el resultado del escrutinio, nos hace pensar en el camino andado hasta llegar a este momento en el cual el gobierno de nuestro país es responsabilidad de TODOS sin distinción alguna.

Las mujeres argentinas tenemos una intensa historia de participación política y social con una característica que signo nuestro crecimiento poco antes de mediados de siglo: la conquista del voto femenino y la importante representación femenina en espacios de poder político.

En las tempranas décadas del siglo, las luchas sufragistas, que habían sido llevadas adelante por intelectuales y mujeres de la alta burguesía, lograron instalar el debate acerca del voto femenino en el Congreso de la Nación con la presentación de varios proyectos de ley que lo propiciaban. Sin embargo, nunca se avanzó mas allá de las exposiciones encontradas de los parlamentarios.

En el año 1932 se había constituido en el Congreso de la Nación una Comisión Interparlamentaria para estudiar las cuestiones concernientes a los derechos políticos de la mujer y elaboran un Proyecto de Ley que reflejara el mayor grado de consenso posible entre las diferentes fuerzas políticas. La propuesta era todo un desafío

Los espacios sociales son una construcción del hombre que, en ocasiones, se atribuyen a la naturaleza. Así, lo “natural” fue, durante siglos, que el mundo de la mujer se circunscribiese al hogar, que su mirada se centrara umbral hacia adentro, que su participación en la vida social estuviese signada por “intereses femeninos”. El mundo de las decisiones políticas no estaba contemplado en este espectro.

Al mismo tiempo, en algunas provincias argentinas la realidad era distinta. En 1921, la Constitución de la Provincia de Santa Fe incorporó el “voto calificado” para mujeres, o sea las pocas que pagaban impuestos.

Hubo provincias pioneras. Sin embargo, en gran parte del país, casi la totalidad de la dirigencia política negaba los derechos a las mujeres; a luz del mismo sol, la participación activa de algunas de ellas en distintas esferas de la actividad pública y la constante lucha de tantas otras en pos de la igualdad, se fueron intensificando.

Injusto sería olvidar que Julieta Lantieri fundó el Partido Feminista Nacional en 1918, de la cual fue candidata a diputada nacional dos años después. Que en esos años otra socialista, Alicia Moreau de Justo, comenzaría una tarea que marcó nuestra historia, dedicando su vida a la defensa de los derechos civiles, en especial los de las mujeres.

Mayor injusticia cometeríamos si se dejara de subrayar que las argentinas contamos con un legado histórico que modificó para siempre la concepción de la participación política y su relación con el poder: la tarea de Eva Duarte de Perón. En 1945 la irrupción masiva en la escena política incluía a las mujeres lideradas por Eva Perón. Muchos años después sigue siendo referencia de hombres y mujeres de todo el mundo y de distintas concepciones políticas. Durante el año 1947, desde el Estado, se lleva adelante una campaña a favor de los derechos políticos de las mujeres. Lidero el reconocimiento de los derechos cívicos de las mujeres argentinas en la histórica sesión parlamentaria del 9 de septiembre de 1947, en que se sancionó la Ley 13.010, conocida como Ley del Voto Femenino. El 23 de septiembre de 1947 la Ley fue promulgada.

Sorprende recordar que el primer empadronamiento femenino evidenció que había, en condiciones de votar, más mujeres que varones. En esa época, el Partido Justicialista, modificó su carta orgánica estableciendo que el 33% de las listas de cargos directivos debía estar conformado por mujeres. Las palabras se convertían en hechos.

El 11 de septiembre de 1951 por primera vez todos los argentinos sin distinción de sexo participaron de la elección de sus gobernantes.

Efectivamente, a partir de 1952 la representación femenina en el Congreso Nacional fue aumentando hasta llegar en 1955 al 21.7%. Desde el derrocamiento del gobierno peronista, y por casi treinta años, prácticamente no hubo legisladoras en el Congreso.

En 1973, con la vuelta del justicialismo al gobierno, volvió a aumentar la presencia femenina en el parlamento.

La muerte del Presidente Juan Domingo Perón, el 1° de julio de 1974, llevó a ejercer la presidencia a Isabel Martínez de Perón primera y única mujer que accedió a ese cargo.

Con la vuelta de la democracia en 1983, se atravesó un verdadero período de reconstrucción, de recuperación de mecanismos de participación institucional, donde el paradigma del 33% vuelve a tomar vigencia.

Una de las medidas legales más relevante fue en 1985: Las modificaciones en el Código Civil sobre el Régimen de Filiación y Patria Potestad, mediante las cuales la

autoridad de los padres ante sus hijos menores deja de ser exclusividad del padre para ser compartida por ambos progenitores, a la vez que pueden elegir en forma conjunta el nombre de sus hijos. La mujer participa asimismo en la administración de los bienes de sus hijos menores. Establece la igualdad de los hijos matrimoniales y extra matrimoniales.

Eva Perón decía “...el mundo actual padece de una gran ausencia: La de la mujer. Todo, absolutamente todo en este mundo contemporáneo, ha sido hecho según las medidas del hombre.

Nosotras estamos ausentes en los gobiernos

Estamos ausentes en los parlamentos

En las organizaciones Internacionales

No estamos ni en el vaticano ni el Kremilin

Ni en los estados mayores del imperialismo

Ni en las comisiones de energía atómica

Ni en los grandes consorcios

Ni en la masonería ni en las sociedades secretas

No estamos en ninguno de los grandes centros que constituyen un poder en el mundo

Y sin embargo estuvimos siempre a la hora de la agonía y en todas las amargas horas de la humanidad.”

El 6 de noviembre de 1991 la Cámara de Diputados de la Nación sancionó la Ley 24.012, conocida como la Ley de Cupo. La norma establece que un mínimo de 30% de los cargos electivos reales debe ser ocupado por mujeres. La experiencia demostró que el impulso a la participación de la mujer en los más altos niveles de decisión no fue una respuesta a reclamos sectoriales; significó una valiosa apuesta a la construcción de un modelo social diferente.

La Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa elaboró el programa Pyme Mujer, destinado a brindar asistencia integral para consolidar y fomentar el desarrollo del sector empresarial femenino, otorgando a las mujeres capacitación, asistencia financiera y técnica.

Desde 1995, las instituciones castrenses han ido instrumentando importantes reformas que permiten a la mujer incorporarse para formar parte de los cuadros y soldados de las Fuerzas. Aun más, en el Ejército se puede incorporar en todos los escalafones, con la posibilidad de llegar a los más altos niveles de la Fuerza. Es claro, que las posibilidades de que las mujeres satisfagan sus inquietudes vocacionales son cada vez más amplias en las Fuerzas, ya que pueden acceder a la mayoría de las aptitudes especiales existentes.

El Estado fue y es promotor de valores que conforman nuevas reglas de juego a la vez que reconoció y avanzó en saldar una cuenta pendiente con las mujeres. El nuevo modelo de Estado incluye a las mujeres como líderes, no a unas pocas sino al conjunto, como política que da respuesta a las necesidades y demandas de la globalidad en tanto genero.

Capitulo 2

“HAS RECORRIDO UN LARGO CAMINO.....”



2.1 Como estamos hoy, eh?

Cada vez son más las mujeres que trabajan.....

De acuerdo a un informe emitido por el Gobierno de Municipalidad de Buenos Aires en año 2000, el porcentaje de mujeres que trabajan en Capital Federal subió de 35 a 43% en la ultima década, aunque la creación neta de empleo favoreció mas a los varones.

El informe revela, además, que el año pasado se registro un fuerte aumento del desempleo entre los jóvenes de hasta 25 años y que el nivel de ingreso medio individual cayo 14% con respecto a 1999.

La población económica activa (PEA) pasa de 45.6% de la población de la población total (1990) al 51% en 2000, debido fundamentalmente a la mayor salida de la mujer a buscar empleo.

La tasa de actividad (PEA/población total) femenina paso del 35.2% en 1990 al 42.9% en 2000; mientras que la masculina se mantuvo estable en torno al 59%.

El estudio, realizado sobre la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) destaco que este comportamiento mantiene la tendencia de la década del 90; cuando la tasa de desempleo de las mujeres fue superior a la de los varones.

La Gestión Empresaria de la Mujer en la Argentina

Mas allá de las sutilezas, el reconocimiento al trabajo ejecutivo de la mujer es más simbólico que real. Al menos eso dicen las cifras de participación femenina en la gestión empresaria (Consultora Cristina Mejias 1999); es muy baja en la gerencia general (no supera el 2.5%), y casi nula en la gerencia de producción; crecen en cambio, en las áreas de gerencia comercial (22%), de marketing (18%), ventas (32%) y recursos humanos (10%).

Los puestos mas altos están mayoritariamente ocupados por hombres, inclusive en empresas como el Citibank, que incluye entre sus principios la no-discriminación, Lucia Chavarria (casada dos hijos) vicepresidente de RR.HH de esa institución lo explica: “Hay que tener en cuenta que existe una tradición. No se puede decir de golpeen esta empresa no hay discriminación, por lo tanto el 50% de los ejecutivos van a ser mujeres. Se puede ser precursor, se puede ir un paso adelante, pero también hay que ver como responde el mercado en el que se esta. Ni siquiera en los EE.UU. hay igualdad completa pero cada vez mas las mujeres presionan que a igual capacidad exista igualdad de oportunidades.

De todas formas no todos los obstáculos son externos. Porque no todas las mujeres están dispuestas al sacrificio que implica ocupar un puesto de dirección. La igualdad de oportunidades exige también costos semejantes, estar a las 8 de la mañana, irse a las 22.00 hs por ahí trabajar en el fin de semana. Aceptar un imprevisto desayuno de trabajo decidir un viaje de un día para otro.

Existen algunos factores que muchas veces detienen a las mujeres en su desarrollo profesional a saber:

- a. Falta de modelos: es muy bajo el porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales.
- b. Falta de igualdad de salarios: todavía no existe una igualdad de remuneración por posiciones iguales entre hombres y mujeres.
- c. Discriminación: existen sin dudas hombres que promueven a otros hombres. En una encuesta por la revista Fortune de 201 ejecutivos solo el 16% pensaba que era muy posible que una mujer lo sucediera como jefe ejecutivo en la próxima década.
- d. Sensación de aislamiento: esta sensación es común entre las mujeres que ocupan puestos de gerentes. A menudo son las únicas mujeres en una junta.
- e. Estereotipos: consiste en considerar a las mujeres como madres, hijas, esposas o amigas, o categorizarlas como que son emotivas, con mal humor o susceptibles.
- f. El efecto del techo de vidrio: se refiere a la barrera transparente o discriminación sutil contra las mujeres que dice que hay un techo de vidrio que impide a las mujeres llegar a cargos jerárquicos solo por ser mujeres. Muchas llegan al techo de vidrio y una vez en ese nivel, se ven frustradas por la falta de oportunidades de ascensos. En este punto muchas mujeres deciden aventurarse en sus propios emprendimientos.

2.2 Liderazgo Femenino vs Liderazgo Masculino

De acuerdo con Henry Mintzberg (Investigador,1983), las funciones básicas de los directivos o gerentes (tanto hombres como mujeres) son de tres tipos:

1. Las funciones interpersonales: determinan los roles de
 - portavoz o representante de la organización
 - Conductor, el tanto dirige y controla un grupo de subordinados
 - Enlace, porque crea y mantiene relaciones con grupos externos a la organización.
2. Las funciones informativas:
 - Monitor, en la medida que identifica e interpreta las oportunidades y amenazas que el medio plantea a la organización.
 - Difusor, porque hace circular la información por toda la organización
 - Portavoz o transmisor de información al mundo exterior respecto a la organización.
3. Las funciones de decisión:
 - Empresario, planea y controla los cambios y emprende nuevos proyectos
 - Gestor de conflictos, en tanto maneja y soluciona las crisis imprevistas
 - Asignador de recursos
 - Negociador: contrata y obtiene recursos, concierta negocios y gestiona frente a múltiples intereses.

En cuanto al tema que nos ocupa es importante destacar que a través del material recolectado (encuestas, investigaciones, etc.) surge que no existe una diferencia de acuerdo al genero en torno al desarrollo del trabajo gerencial.

Un artículo aparecido en la revista Working Woman, acerca de un estudio realizado en 1993 en 211 organizaciones con una muestra integrada por 1.059 sujetos: 676 hombres (64%) y 383 mujeres (36%); cuyo objetivo era evaluar veinte habilidades gerenciales en diversas áreas, entre las que destacaban: Establecimiento de metas, planeamiento, trabajo en equipo, comunicación, solución de problemas, etc. Los resultados obtenidos calificaban a las mujeres con puntajes mas altos sobre los obtenidos por los hombres en un 60% de las áreas (inclusive en aquellas consideradas de dominio exclusivo

masculino), cabe destacar que dicha calificación fue realizada por los jefes, empleados y los mismos gerentes.

Después de dos decenios de prepararse, ganar experiencia y sentirse frustradas ante el establishment masculino, las mujeres que están en los negocios se hallan al borde de un cambio revolucionario. Son mayores, saben más, son más numerosas y están bien representadas en las industrias de vanguardia como las computadoras, finanzas y publicidad de manera que se encuentran preparadas para atravesar el techo de vidrio, la barrera invisible que le había impedido llegar hasta la cima.

Semejante profecía no pertenece a ninguna feminista entusiasmada sino a John Naisbitt y Patricia Aburdene, dos de los expertos más leídos en el área de pronósticos mundiales de tendencias. Ellos dedican un capítulo completo en su último libro *Mega tendencias 2000*, a “Los años 90: el decenio del liderazgo femenino”. Anticipan, que en los años noventa la opinión pública reconoció que los hombres y las mujeres funcionan igualmente bien como líderes en los negocios y las mujeres asumirán las posiciones de liderazgo que se les había negado. Sobre 13.000 encuestas realizadas por ellos a hombres y mujeres empresarios para que eligieran la tarea que preferían los resultados indican que no es verdad que las mujeres prefieren tareas diferentes a la de los hombres. *Por lo tanto, deberíamos preguntarnos si quienes seleccionan no están creando un prejuicio.*

La mujer en la conducción

La femineidad trae algo al lugar de trabajo que antes no existía, como un trabajo en equipo de más alto nivel y unidades de equipo que se parecen a la estructura familiar. Las mujeres mayores podrían verse como “líderes masculinos” todavía, debido a que así es como tuvieron éxito, y han conservado esa imagen. Sin embargo existen grupos de mujeres que con toda intención usan sacos de color rojo en las juntas de equipo, por ejemplo con el fin de introducir color en el grupo y con el fin de mostrar un estilo de liderazgo más fácil, aunque conservando la autoridad.

Generalmente se asume que las mujeres son quienes mantienen la paz. Así que puede ser particularmente incómodo para ellas el ser colocadas en un ambiente con confrontaciones. En las negociaciones los hombres muchas veces juegan con reglas diferentes, reglas que las mujeres con frecuencia no conocen.

Una queja común entre las mujeres es que tienen dificultades en que otros en su empresa vean los cambios que con tanto esfuerzo han llevado a cabo. Esto se aplica

generalmente en empleadas que empezaron en posiciones de relativo bajo nivel en la organización.

La teoría de la influencia de los recursos determina que las mujeres en general no tienen mucho control (por ejemplo, acceso financiero) sobre los recursos de la organización, así que muchas veces no tienen mucha influencia dentro de la misma. Como resultado de esto, se encuentran un tanto aisladas, interactuando menos con aquéllos que en realidad pueden ayudarlas a avanzar. Por otro lado, una vez que las mujeres empiezan a moverse hacia posiciones de más alto nivel, tienen a ganar más influencia y por lo tanto no experimentan estas barreras en la comunicación de manera tan drástica.

Resumiendo, entre los rasgos característicos se distinguen:

- Instinto natural para las tareas gerenciales
- Tendencia a la creación de estructuras descentralizadas, que evitan el autoritarismo
- Trabajan mejor en equipo y tienden a distribuir la información con sus colegas
- Los equipos a su cargo suelen funcionar más armónicamente porque son naturales creadoras de consenso y saben comprometer a la gente para su trabajo.

Se puede concluir que si bien no existen estudios precisos que nos siempre se cumple el principio igualdad de oportunidades a igualdad de capacidad, pero no son comprobables porque no se notan tanto en los salarios como en las bonificaciones anuales en de los gerentes medios y altos, que en muchos caso representan adicionales muy importantes en dinero, viajes aguinaldo extra u otro tipo de retribución.

Equilibrio entre el trabajo y el hogar

Escuchando una conversación masculina, curiosamente se puede oír que los hombres no tienen suficiente tiempo para hacerlo todo. Sin embargo, el acto de malabarismo de los hombres, era encontrar el balance correcto entre el trabajo y el tiempo libre. El tiempo libre en las mujeres rara vez existe.

Las madres que trabajan fuera de casa invierten ochenta horas en la semana en el trabajo, realizando tareas en el hogar y cuidando a los hijos. Las mujeres están teniendo más ataques cardíacos que antes, fuman más y experimentan más presión, en breve se están convirtiendo en los hombres de las generaciones pasadas. Aunque el éxito es muy lindo, también se enfrenta a muchos de los aspectos negativos de la ambición.

Muchas mujeres sienten que admitir que necesitan ayuda es potencialmente un punto en contra en sus carreras, porque dan la impresión de que no tienen capacidad, que son incompetentes o que les falta experiencia. Sin embargo, esta actitud de “puedo

hacerlo todo” es una de las primeras maneras en las cuales las mujeres quedan atrapadas en la carrera.

Hoy en día los hombres dan prioridad también la flexibilidad y el equilibrio a un salario con varias cifras, esto es especialmente cierto en hombres jóvenes en comparación con sus predecesores de más edad. Ellos no ven las mismas brechas entre géneros que veían la generación anterior. De la misma manera, las mujeres más jóvenes no sienten la misma clase de discriminación que sus predecesoras han visto.

La importancia de un padrino en la organización

Los padrinos con frecuencia facilitan el proceso de desarrollar a los líderes del futuro, lo que no sucede generalmente con los gerentes. Ayudan a la socialización de su protegido e incrementan la visibilidad del mismo. Tener un padrino efectivo es incluso más importante para las mujeres que para los hombres, ya que muchos hombres han decidido el entrenamiento informal para la mayor parte de sus vidas, mientras que muchas mujeres podrían no experimentar las mismas ventajas sino hasta que entran al lugar de trabajo.

En general las mujeres prefieren hombres como padrinos en lugar de mujeres porque sigue siendo un mundo de hombres. es muy útil obtener la perspectiva de un hombre. Las mujeres que tiene padrinos avanzan más rápido en la organización que aquellas que no los tienen. Las mujeres en cualquier nivel por debajo de los escalones de la alta gerencia podrían a veces ser confundidas con empleados de bajo nivel.

Existe en las mujeres “El síndrome de la abeja reina”. Existe una prioridad entre las mujeres líderes: “el ayudar a otras mujeres a seguir las dentro de la empresa”. Pero otras mujeres cuentan una historia distinta. El síndrome de la abeja reina ha sido estudiado con amplitud: la idea de que una vez que las mujeres se mueven hacia arriba en la organización, quitan la escalera detrás de ellas. En algunas organizaciones, especialmente las que tienen un patrón de liderazgo tradicional (basado en un modelo masculino militar o deportivo por ejemplo), podría haber sido necesario que las mujeres de acoplaran al estilo de liderazgo aceptado con el fin de seguir avanzando. Es importante notar que la identidad del rol sexual masculino-femenino podría ser un mejor indicador del estilo de liderazgo que el género real de la persona. Con este pensamiento en mente, tiene sentido que lo más probable es que las mujeres o los hombres exitosos en una organización en particular sean bastante similares en cuanto a su enfoque de liderazgo. Por lo tanto, la cuestión de las mujeres u hombres como padrinos de otros es un tema más

relacionado con cual es la identidad de la persona. En realidad, trabajar para promover el avance de los empleados como es una parte crítica del papel de liderazgo

2.3 Ahora Opinan las Lideres

Con el fin de incorporar información sobre la mujer que ocupa cargos jerárquicos en la Argentina actualmente, realizamos un cuestionario entre veinte profesionales que nos permitió trabajar sobre los siguientes puntos.

Tema 1: “Limitaciones de la mujer en el trabajo”

Si bien el llamado techo de cristal sigue existiendo, algunas profesionales logran posicionarse en cargos importantes. En la mayoría de los casos, es el resultado de una larga carrera en la misma organización. El ascenso nos requiere mas esfuerzo que a los hombres. La clave es el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

“Quizá el hombre considera lo laboral como su prioridad única y absoluta, en cambio la mujer, además de esto, también prioriza sus hijos, el manejo y la organización de su casa. También es cierto que en muchas organizaciones los salarios de las mujeres muchas veces son inferiores a los del hombre que ocupa la misma posición”, relata Cecilia Sicardi, Gerente de Recursos Humanos de Unisys.

“En el acceso a puestos jerarquizados, la desigualdad se hace evidente en que el hombre tiene una ventaja notoria en términos remunerativos”, afirma Mercedes Krieg, gerente comercial de Nokia Argentina.

“El ser mujer es una limitante en una carrera profesional, solo por llamarse uno Olga o Maria ya se encuentra con una buena cantidad de puertas cerradas antes de golpearlas. Pero también es un desafío para lograr cosas. Tener hijos hace complicada la disponibilidad para viajes y reuniones a horarios fuera de lo convencional, por esto es importante contar con un entorno que nos ayude”, comenta Olga Cavalli, Directora de Proyectos Atlantic Consulting.

“Las limitaciones de las mujeres tienen que ver con los prejuicios de muchos hombres que a veces se sienten inseguros y utilizan estos prejuicios para defenderse. Cuando una mujer toma una posición firme frente a algún tema es una mujer complicada mientras que si fuera un hombre sería un hombre de carácter. El desafío es conservar los aspectos femeninos en el poder y no ejercer un poder masculino”, asegura Jorgelina Perantuono, Gerente Financiero de B- Braun Medica Argentina.

“Las limitaciones de la mujer en el trabajo, es el sexo, la sensualidad, la belleza, no poder hablar en los mismos códigos como lo hacen entre los hombres. El desafío es

establecer una mayor confianza entre nuestros colegas”, afirma Sandra Pizarro, Gerente de Telecom.

Tema 2: Respecto de la posición actual ¿son privilegiadas?

“Siempre quise ser gerente de una compañía multinacional, comencé en la empresa como analista de ventas para el Cono Sur hasta que llegué a convertirme en la primera gerente de marketing”. En Federal Express (FEDEX), por ejemplo Paula Mira alcanza la gerencia de marketing para el Cono Sur después de ocho años de carrera profesional.

“Considero que mi posición es normal, es un puesto gerencial dentro de una Corporación”, afirma Cecilia Sicardi, Gerente de Recursos Humanos de Unisys.

En el laboratorio Beiersdorf SA conocido por su marca Nivea, muchas mujeres ocupan lugares altos en el organigrama de la empresa. Hace cuatro años Maria Eugenia Peña ingreso en la firma como gerente de marcas y actualmente es marketing manager de Nivea. Las empresas de cosméticos tienden a incorporar mujeres en su staff porque consideran que se identificaran mejor con los productos.

Todas las mujeres coincidieron en ser privilegiadas porque viven de su trabajo, hacen lo que les gusta y pueden combinar sus intereses y la crianza de sus hijos.

Pero pese al espacio ganado, aun quedan barreras por sortear, de acuerdo a lo manifestado por Cristina Oneto (Human Resources); Contó que las evaluaciones en termino de vocación, capacidad y experiencia, potencial y empuje no son iguales en hombres que en mujeres. *“Para alcanzar un puesto, la mujer tiene que demostrar el 20 o el 50% mas que un hombre”*, agrego.

Sin embargo algunos ejemplos, pocos pero significativos, dan la sensación de que lentamente esto se ira revirtiendo. Un caso emblemático es el de Carly Fiorina, CEO de Hewlett-Packard y la mujer más poderosa en los negocios en los Estados Unidos, según la revista Fortune.

“Yo mantengo una posición de nivel medio dentro de la jerarquía. La posición de las mujeres según mi opinión siempre es mas baja que la norma”. Sandra Pizarro, Gerente de Telecom.

Tema 3: Jóvenes y sin compromiso

Buena parte de las mujeres que ocupan gerencias en compañías internacionales son bastante jóvenes. Este hecho tiene su explicación en que las nuevas generaciones le dan gran importancia al progreso profesional.

“Las mujeres de entre 25 y 35 años, piensan mucho el balance entre carrera profesional y maternidad y, en muchos casos, pesa el crecimiento laboral”, son palabras de Cristina Oneto human resources manager de Horwath Canepa.

A los 34 años María Eugenia Peña (manager de Nivea) espera su primer hijo y manifiesta que esto no obedece tal vez a una premeditación, pero que los tiempos que te impone la sociedad hacen que uno se dedique más a su carrera que a su vida personal.

La gerente de alimentos y bebidas del hotel Hilton, Inés Villamil, agrega: *“Yo tuve que sacrificar muchas cosas en mi vida personal. No quiere decir que una mujer de una familia constituida no pueda hacer este trabajo, porque creo que las oportunidades laborales dependen de la formación que uno tenga”*. Tiene 27 años y trabajo en el Hilton en Bangkok para ganar experiencia.

Tema 4: Maternidad y Menos Prejuicios

“Se puede ser madre y ejercer una posición jerárquica siempre y cuando se encuentre un entorno que ayude, marido comprensivo, una abuela, personal doméstico. De todas maneras es una elección muy difícil ya que al llegar a casa aún sin tener que cocinar y limpiar, los chicos necesitan mucha atención”, comenta Olga Cavalli

Muchas de las mujeres consultadas coinciden en que la posibilidad de ser madre permite sentir empatía y ponerse en lugar del otro, ser maternales y lograr la unidad del grupo que lideran para cumplir ciertas metas.

Asimismo, todas coincidieron en la descripción del liderazgo femenino: valoran la creatividad, trabajan mancomunadamente, escuchan y tratan de humanizar las relaciones sociales, son flexibles, capacitan y hacen crecer a su gente, son intuitivas y audaces. Ser madres, en muchos casos, hizo que desarrollen habilidades distintivas en relación con los hombres.

- Todas coincidieron en marcar que la participación femenina en cargos altos es incipiente.
- La eficiencia, competitividad y ética no depende del sexo.

- Se sienten más competitivas que los hombres, originado esto en la falta de alternativas para crecer profesionalmente.

Comentarios de una charla de café

- ✓ “En las familias y en los procesos educativos no se fomenta la superación, el liderazgo y la autonomía de las mujeres, por eso muchas siguen ocupando cargos inferiores a los de los hombres y se acostumbran a tener puestos no jerárquicos. Hay consenso generalizado en tomar como natural que el hombre sea líder. En cambio, cuando una mujer lo es se lo ve como extraño”.
- ✓ “No es cuestión de ser feminista y pedir que se nos trate igual que a un hombre, sino que nos den las mismas oportunidades. Las mujeres estamos enfocándonos más en lo profesional, porque el medio es muy machista y tenemos que demostrar que el género no es lo que hace a un buen gerente”.
- ✓ “Para una mujer, el desarrollo de carrera en una empresa es mucho más complicado que para el hombre”.
- ✓ “Una mujer debe trabajar más que un hombre para obtener la misma posición, por eso se habla de un sacrificio mayor”.

2.4 Experiencias de vida.....

Ana Patricia Botin: “La primer mujer con poder real en un Banco”

Su vida es un misterio. Dura y hermética. Es responsable de banca mayorista y consejera del Banco Santander, miembro de sus comités ejecutivos y de dirección. Pieza clave en su organigrama. La única mujer. No, no la conoce. No es protagonista ni de *Hola* ni *Gente*; no sale en televisión, no asiste a fiestas. Nunca concede entrevistas. La discreción es su regla de oro. Pero es el penúltimo eslabón de la más poderosa dinastía de banqueros de la historia. Su nombre es Ana Patricia Botin O Shea. Tiene 40 años. Tres hijos y un día heredara una de las mayores fortunas.

La primer mujer que desempeña cargos de autentica responsabilidad ejecutiva en la Banca, por mas que le molesten que la coloquen profesionalmente en el saco de las mujeres. Es una profesional y quiere que se la juzgue por su trabajo, no por su sexo. Odia que la elijan mujer del ano o mejor banquera del siglo. Ella compite. Con hombres y mujeres.

Pocos la conocen. Aun menos han hablado con ella. Es directa, agresiva y educada. Va al grano, como buena banquera, a los resultados. Jamas pierde el tiempo, es lo único que no puede comprar. Habla rápido, piensa rápido y vende bien.

Alérgica a la prensa. Refractaria a los fotógrafos. No es timidez: esta acostumbrada a negociar con presidentes de empresas de todo el mundo, ministros de finanzas, a rendir cuentas ante consejos de administración, a tomar decisiones que suponen miles de millones en perdidas o beneficios, a correr riesgos. A jugársela.

Todo lo que sabe lo aprendió de un hombre: su abuelo. Ella misma confirma haber aprendido las ideas de disciplina y orden. Y ahora es discípula de su padre Emilio Botin, presidente del Banco. Ha adquirido una voluntad irreductible, la adicción al trabajo, su vocación bancaria absoluta.

Estudio en el atípico y prestigioso college femenino: Bryn Mawr, este colegio tiene una filosofía de formar mujeres para conquistar el poder y promueve la ambición. Luego siguió su carrera en Harvard. Cuando finalizo sus estudios busco trabajo, comenzó en el J.P. Morgan, lo uso de Banco de pruebas, ahí aprendió la agresividad imprescindible para hacerse rica. Luego de unos años la nombran vicepresidente del área de Latinoamérica. Un nombramiento proverbial: toda su carrera a partir de ese momento quedara ligada a esta región. Hoy es una de las ejecutivas con un conocimiento mas profundo de Latinoamérica. Una zona donde el Banco Santander es el primer banco internacional.

Ella aconsejó la compra de Banco Rio a Perez Companc, convirtiéndose luego de su compra Gerente General del mismo.

Nace el mito de la mujer de hierro. Jornadas de 14 horas. Reuniones de planificación los domingos por la tarde, reuniones de presidencia los lunes a las 7.30, despachos continuos con el presidente, viajes, cada vez mas concentrada, más inaccesible, más exigente. Quema colaboradores. Ficha a los mejores del mundo, cuesten lo que cuesten, de los mejores bancos, le duran 2 años como mucho.

Hoy en día, Ana Botin, como responsable de la banca mayorista, tiene el reto de conseguir una posición de liderazgo del Santander en la prestación de servicios a empresas. The Economist Business Week, que la eligió una de los 25 mejores ejecutivos del mundo en 1996, apuesta por ella, y gran parte de los cuellos blancos de la banca también. Emilio Botin pasara a retirarse en el año 2007, Ana tendrá 46 y será Presidenta.

Nos decidimos a escribir este breve relato sobre esta mujer, dado que es líder en el rubro donde siempre trabajamos: Bancos. Muchos les hemos querido hacer entrevistas, pero ella no le interesa, *no se reconoce como una líder*.

Marta Harff: “de profesión empresaria”

Marta Harff, una de las empresarias entrepreneur más reconocidas de la Argentina. Licenciada en Administración de empresas y contadora pública egresada de la UBA, Marta Harff "de profesión empresaria", como se define ella, inició su propia empresa cuando tenía 37 años.

Comenzó regalarles jabones con formas de manzanas o frutillas a los clientes de la empresa que manejaba su marido. Consciente de que eso no sería eterno, comenzó a pensar en una estructura de negocio e ideó líneas integradas de productos de calidad con buen packaging. Así, lentamente el negocio adquirió identidad y se posicionó. Luego vivió la etapa de expansión a través del sistema de franquicias: llegó a tener 30 franquicias.

Pero no todo es color de rosas en esta historia. El tequila la golpeó fuerte y las ventas disminuyeron. Recién en el 1998 se repusieron y lograron crecer un 20 por ciento más que en 1994.

Cuando en abril de 1999 pasado el fondo de inversión norteamericano Trust Company of West (TCW) Latin American Partners adquirió la mayoría accionaria de la marca, comenzó una nueva etapa para la empresa.

Marta, lejos de abandonar su lugar, se sumó a esta propuesta de negocio renovada: es el CEO, forma parte del directorio de la compañía, desarrolla los productos, establece pautas de filosofías y estrategias. Ampliaron su oferta de 400 a 900 artículos. Además, incluyeron productos de maquillaje, accesorios, masajeadores, velas y servicios de tratamientos.

La exitosa emprendedora hoy logró aunar su vida como empresaria con la de reciente madre. Por otra parte, la inyección de capital le permitió a la compañía tener una mayor presencia de marca. En 1999 abrieron 16 locales y reubicaron o reconstruyeron otros 10.

Sin embargo, el objetivo de ella no se limita a las fronteras de la Argentina. Está a punto de desembarcar en Porto Alegre, Montevideo y Kuwait; y tiene proyectos en los mercados de Estados Unidos y España.

Y como si esto fuera poco, Marta Harff fue elegida en el 2000 como una de las 40 mujeres emprendedoras del mundo -premio que ya recibieron personajes como Ernestina Herrera de Noble, Amalia Lacroze de Fortabat y Elizabeth Freidenberg- "The leading Woman Entrepreneurs of the World"

Marta Harff recibió también el premio "Honoree" 2000 auspiciado por IBM entre otras empresas-, en la ciudad de Venecia. Fue distinguida por su brillante trayectoria como iniciadora de nuevos negocios, y por su rol como modelo para otras mujeres de negocios.

"Hay estudios que indican que gran parte del bienestar económico de los Estados Unidos y Europa responde al motor empresarial femenino", resalta Harff y agrega: "sé que las mujeres podemos remontar esa situación de recesión y depresión que vive nuestro país".

Annita Roddick: " una atípica forma de hacer negocios"

Annita fue creadora en 1976 la exitosa empresa de productos de belleza: "The Body Shop Internacional"

Comenzó en Inglaterra vendiendo productos hechos en casa, naturales, con un mínimo envase, sus bases para este comienzo solo fueron:

- Su cultura internacional dada por sus viajes (no tenía formación en negocios)
- Su sensibilidad a los problemas sociales

Cuando comenzó a tener éxito con sus productos de belleza, creó su propia filosofía vital empresaria sin olvidar la misión de su negocio: devolver a la sociedad los beneficios que ella obtuvo con estos productos.

Esta filosofía se distribuyó entre sus franquicias, y comenzó a hacerse popular entre Asociaciones para causas sociales y respeto al medio ambiente en grupos como Greenpeace, la defensa al comercio justo, la salvaguarda de los derechos humanos y la protección de los animales.

Ella redujo plata en publicidad y packaging, mientras invertía ese dinero en Investigación en nuevas posibilidades para viajar a nuevas culturas, apadrinar movimientos sociales, etc... Ella solo publicitaba que sus productos no se testeaban en animales.

En 1999, votaron a “The Body Shop” como 2da marca creíble en Inglaterra. Actualmente tiene presencia en 21 países y emplea a 5000 personas, sus ventas mundiales ascienden a U\$D 1.2 billones con ganancias por U\$D 48 Millones y cotiza en bolsa.

Cabe destacar que justamente que una de las causas que más rédito del público le han generado son las consideraciones tomada por la empresa en cuanto a posibilitar el trabajo de la mujer. Por ejemplo, las posibilidades horarias se dan de tal forma que no impide congeniar el trabajo con las tareas en el hogar, son innumerables las becas que otorga a mujeres a fin de que puedan concluir sus estudios, mantiene hogares de mujeres solteras, etc. Estas actividades han propiciado la existencia de un precio premium, que él público a sabiendas de su destino

Capítulo 3

“DE CARA AL FUTURO”



3.1 Mujeres y Tecnología

Un aspecto muy emocionante del trabajo en el futuro es el surgimiento de enormes avances tecnológicos. La “revolución tecnológica” ya ha comenzado a cambiar drásticamente las posibilidades del ambiente de trabajo tanto para hombres como para mujeres. Siempre se habla del impacto del equilibrio en el estilo de vida y las posibilidades que el trabajo a distancia puede proporcionar, y abre oportunidades para negocios mundiales. Sólo existe un pequeño problema: una gran cantidad de mujeres aún no saben nada de tecnología.

Actualmente en la Argentina el 47% de Usuarios de Internet son mujeres, pero en realidad el 77% del uso de Internet con más frecuencia son las mujeres. No obstante las mujeres deberán estar totalmente integradas a la tecnología o se quedarán atrás, relegadas a una nueva generación de trabajos “femeninos”. Aunque este escenario podría ser atemorizante para algunas, se convertirá en realidad.

Un estudio demostró que los hombres si ven un botón simplemente tiene que oprimirlo para ver lo que hace. Muchas mujeres, por el otro lado, se preocupan por descomponer una computadora si oprime un botón equivocado. Los hombres simplemente se lanzan y juegan – las mujeres desean una guía-.

En el mundo de la información tecnológica, las organizaciones son horizontales más que jerárquicas. Esto significa que las habilidades en las que las mujeres con frecuencia se destacan –como la comunicación, la solución de problemas y mantener relaciones efectivas- son altamente valoradas. Ellas pueden acercarse a las personas y trabajar juntos efectivamente en un ambiente de equipo.

Los hombres muchas veces usan las PC como herramientas o como juegos, mientras que las mujeres las prefieren para comunicación e información, a través del correo electrónico y de Internet.

Las empresas de alta tecnología muchas veces son buenos lugares para que trabajen las mujeres. Con menos jerarquía y menos redes de los “viejos muchachos”, éstas ofrecen muchas oportunidades para escribir, diseñar o comercializar software. La atracción clave para las mujeres en la información tecnológica es la oportunidad de opciones para el trabajo flexible y pausas en sus carreras, junto con la oportunidad de recibir capacitación y cursos de administración para el desarrollo de sus carreras.

3.2 Los tiempos que se vienen

En EE.UU. un estudio de seguimiento y evolución de las empresas más exitosas de ese país, y en buena medida del mundo, realizado en 1992 por la revista Fortune arroja los siguientes resultados: De 500 empresas solo una estaba en el timón de una mujer. Asimismo, de 6.502 altos cargos únicamente 175 eran desempeñados por mujeres. Sobre la base de este análisis se dio a conocer que el pronóstico, conforme a la tendencia, era que las mujeres tardarían al menos 475 años en alcanzar el mismo nivel que el hombre en la ocupación de altos puestos.

El ambiente organizacional está cambiando. Si observamos los cambios en el lugar de trabajo durante los últimos veinte años, es de relevancia el incremento de mujeres en posiciones ejecutivas, el cambio de actitudes (en ambos sexos) hacia el equilibrio entre el hogar y el trabajo, y el rapport positivo entre diversos miembros del equipo.

No obstante un examen detallado de los organigramas de las compañías estudiadas evidenciaba que en los últimos diez años, después de los veinte mandos ejecutivos más importantes, las mujeres se encontraban al frente en un 50%. De haber efectuado un estudio desde esta perspectiva, los resultados hubieran mostrado un escenario completamente diferente: la viabilidad de un cambio sustancial, apenas en 10 años. Esto significa que en el nuevo milenio la mayor parte de este 50% de mujeres estará lista para dar el salto a los sitios más elevados de liderazgo empresarial.

Aunque es cierto que sólo unas cuantas se están moviendo hacia los niveles de más alto nivel y a los consejos de accionistas de las organizaciones más importantes, están llevando a cabo un impacto significativo a través de su influencia al tomar decisiones y su habilidad de cambiar la cultura organizacional y las actitudes de sus compañeros de trabajo. ¡ Es definitivamente mucho mejor que lo que era en las generaciones pasadas!

Esa es la noticia buena. Eso es lo que observa cuando ve el panorama completo. La noticia mala es que algunas podrían decir, “¿De qué organización está hablando? ¡La mía no es!” ¿Es realmente tan distinto el liderazgo entre el hombre y la mujer? ¿Ellos tienen más oportunidades? ¿Tienen más poder?

Es cierto que muchas empresas aún reflejan a los hombres del “club de viejos muchachos” en las posiciones más altas, hay muchas mujeres hoy en día en posiciones altas.

Tomará al menos diez años antes de que un número significativo de mujeres empiecen a alcanzar los niveles superiores en los negocios, provendrán de las fuerzas

expedicionarias que trabajan. Es importante que no se distraigan porque desconocen las reglas básicas de lo que es esencialmente el liderazgo masculino.

Según Regina Herzlinger, catedrática de Harvard Business School, las mujeres de la generación de post-guerra cuentan ahora con cinco o seis lustros de experiencias empresarial. Por lo que hacia el año 2010, inevitablemente comandaran las grandes empresas estadounidenses.

Argentina no es ajena a esta tendencia, claro ejemplo es la última expo-management realizada en Buenos Aires (Octubre de 2001), se pudo comprobar que los resultados de dicho estudio no están muy lejos de reflejar la situación actual en nuestro país. Si bien no había CEO del sexo femenino es evidente la presencia de la mujer ubicadas en niveles gerenciales y mandos medios en cuanto a crecimiento promedio durante los últimos años.

Otro ejemplo, es el desarrollo de la mujer dentro del ámbito académico. El análisis realizado sobre la base de 126 observaciones realizadas sobre alumnos en la Universidad del Cema estudio realizado por el Profesor Marcos Gallacher en 1998 arroja como resultados que la tendencia es creciente en cuanto a la presencia femenina y, obteniendo un desempeño académico por demás superior en algunas materias como marketing, economía y métodos cuantitativos.

Frente a esta tendencia la pregunta es ¿habrá un común denominador para el desempeño del liderazgo femenino?, ¿Le impondrán características propias?

Hacia los años ochenta se creía que, aunque imperfecta, la estructura piramidal en las organizaciones era insustituible. En este ambiente, la mujer se vio obligada a elaborar su propio esquema de liderazgo, recurriendo en la mayoría de los casos a estilo masculino de mando.

De acuerdo con los expertos las características del nuevo líder deben ser franqueza, confianza, capacitación permanente, compasión comprensión, elementos que las mujeres han incorporado a su estilo de liderazgo, el cual reemplaza al arquetipo del liderazgo piramidal.

Hay razones de peso y suficientes evidencias para pensar en que se están configurando nuevos paradigmas en los que la mujer se encuentra mejor preparada porque en esta oportunidad no tendrá que vencerse a sí misma y a sus prejuicios para incursionar en las nuevas perspectivas ofrecidas a ella por el mundo laboral.

CONCLUSION

¿Existe un liderazgo femenino?

Coincidimos, como profesionales y mujeres, en que hoy en día están dadas todas las posibilidades tanto dentro de las diferentes organizaciones como en el contexto para que la mujer pueda lograr un puesto en la estructura jerárquica de una organización.

En cuanto a las diferencias de genero existen, pero no como condicionantes en cuanto al desempeño de la función sino aportando diversidad en la conducción.

Alejados ya del liderazgo tradicional, hoy en día triunfa un liderazgo llevado a cabo desde las características propias de cada uno.

Se puede ser mujer y cumplir con las obligaciones cotidianas que exige un cargo jerárquico, los ejemplos mencionados en el trabajo dan cuenta de ello. Quizá el mayor impedimento sea la necesidad de cumplir con la vocación de madre (no se da en todo los casos), pero en este punto hemos encontrado casos concretos en los cuales tomando los recaudos posibles como: Una persona de confianza que nos supla en la casa, comunicación permanente, tareas compartidas con la pareja, etc. se puede lograr un equilibrio que permita un correcto desempeño en ambas.

Esta comprobado que la mujer por su experiencia adquirida al a ocuparse de responsabilidades varias y disimiles como hogar y trabajo desarrolla capacidades especiales que la habilitan para actuar en mercados globales y de cambio constante.

En la medida que sea su objetivo, la mujer conseguirá crecer dentro de la organización. No desconocemos que aun quedan barreras por superar, sobretodo en los países menos desarrollados, pero no es una meta imposible de alcanzar: la perseverancia, la continua profesionalizacion y el paso del tiempo la harán posible.

Solo resta que toda mujer deberá darse respuesta a las siguientes preguntas

¿Cual es mi meta?

¿A donde quiero llegar?

¿A que estoy dispuesta a renunciar?

¿Que estoy dispuesta a dar?

BIBLIOGRAFIA

Harriet Rubin. *Maquiavelo para Mujeres*. Editorial Planeta. 1997

Donna Brooks*Lynn Brooks. *Los 7 Secretos de la Mujer de Éxito*. Editorial Mc Graw Hill. 1999.

Mónica Chama. *Las mujeres y El Poder*. Buenos Aires. Editorial Ciudad Argentina. 2001

Henry Mintzberg. *La Naturaleza del trabajo Directivo*. Barcelona. Ariel. 2000

Sally Helgesen. *La Ventaja de Ser Mujer*. Granica. 2001

Daniel Coleman. *La Inteligencia Emocional* Vergara Editor. 2000

Paginas en Internet

Consejo Nacional de la Mujer: <http://www.cnm.gov.ar>

Women in Technology International: <http://www.witi.com>

Association for Women in Computing: <http://www.awc-hq.org>

Secretaria Pyme: <http://sepyme.gov.ar>

Information Technology Training Association: <http://www.itta.org>

Wired Woman: <http://www.wiredwoman.com>

Menttium Corp.: <http://www.menttium.com>

The Glass Ceiling: <http://www.theglassceiling.com>

Systems, Women in Computing: <http://www.systems.org>

MentorNet: <http://www.mentornet.com>

Insititute for Women and Technology: <http://www.parc.xerox.com/oct/projects/iwt.org/iwt.html>

American Association of University Women: <http://www.aauw.org>

Fundación Mujeres en Igualdad: <http://www.mei.com.ar>

Instituto Social y Político de la Mujer: <http://www.ispm.org.ar>