



ya
EL MERCURIO

MARTES 1 DE JUNIO 2010

Último informe PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo):

El "laberinto del poder" de tres ejecutivas chilenas

Los prejuicios, las negociaciones con el jefe y el marido, los "happy hour", almuerzos de oficina: todo esto forma parte del intrincado camino hacia el éxito -o el fracaso- de las ejecutivas chilenas. Aquí, tres mujeres que partieron desde la misma profesión y con ambiciones similares, cuentan las difíciles decisiones que fueron tomando en sus caminos y por qué están hoy en mundos tan distintos a los que imaginaron.

Por Ximena Urrejola B. Fotografías carla dannemann.

¿Por qué tres mujeres recibidas de ingeniero comercial, con condiciones y oportunidades similares al momento de egresar, tienen trayectorias tan distintas en el mundo laboral? ¿Por qué una ingeniera que a los 28 años era gerente de marketing para Latinoamérica de una importante empresa de cosméticos hoy, a los 38, creó una pastelería? ¿Por qué una ingeniera de 38 no emigra a otra empresa y/o puesto donde ganaría el doble? ¿Por qué una ejecutiva exitosa, que podría haber llegado a la gerencia general de su empresa abandona su trabajo para dedicarse, exclusivamente, a cuidar a sus hijos?

Lo primero que se viene a la cabeza es la teoría del "techo de cristal", esa barrera invisible de prejuicios y estereotipos incrustados en la cultura organizacional de las empresas, que haría que las mujeres no puedan acceder a cargos de primera línea, más que por causa de mecanismos formales de discriminación de parte de sus pares masculinos.

El último informe del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), titulado "Género: los desafíos de la igualdad 2010", señala, sin embargo, que la teoría del "techo de cristal" no basta para explicar las múltiples dificultades, recodos y giros que viven las mujeres en su desarrollo profesional.

Fue la Universidad de Harvard la que primero acuñó la metáfora del "laberinto" para explicar este camino, la misma que utiliza el informe del PNUD en su capítulo "El laberinto del poder", para analizar las razones más profundas por las cuales mujeres que partieron su carrera en un mismo piso no tienen una misma llegada cuando al poder organizacional que acumulan, y que se debería a "un laberinto de decisiones que se ven posibilitadas, condicionadas y en ocasiones obstruidas por los escenarios en que se desarrollan". En el estudio se analizaron los relatos de vida de 18 ingenieras comerciales (de dos generaciones: 1983 y 1995), con desempeños similares en la universidad, y que hoy están en vértices opuestos de sus vidas, tres de las cuales accedieron a contar su historia a Revista Ya: Bernardita Cruzat, gerente del área Wellness de Nestlé; María José Lozada, socia de la pastelería Amarena, e Irene Tapia, dueña de casa.

Según el PNUD, hay dos momentos fundamentales que analizar en este "laberinto":

1. Los primeros siete u ocho años después de egresadas -según el estudio- las ejecutivas se caracterizan por tomar decisiones con mucha autonomía y cada cambio de trabajo lo realizan pensando sólo en su desarrollo profesional. Poseen una alta tolerancia al riesgo, abandonan un buen puesto si lo consideran rutinario y el principal temor que muestran es quedarse "estancadas". Además, no consideran el trabajo como un deber sino como una manera de realizarse como individuos.

Es la historia de los primeros años laborales de María José Lozada (38, casada, dos hijas), ingeniero de la Universidad de Chile: una carrera que el PNUD define como "ascendente con abandono", por el hecho de haber dejado una carrera en pleno apogeo. Después de egresar en 1995 y de trabajar seis meses en el Citibank, emigró como asistente de marketing a Oriflame, una importante compañía de cosméticos de origen sueco. A los 26 años fue promovida y tuvo como tarea formar el área de servicio al cliente. A los dos años, ya contaba con 40 personas a su cargo. Realizada y llena de desafíos, en noviembre de 2000 fue ascendida a gerente comercial y en 2003 a gerente de marketing para Latinoamérica. Con sólo 28 años tenía 70 personas a su cargo y ninguna duda de que podría llegar a gerente general.

"Lo interesante de esta reconstrucción que hacen las ejecutivas de su historia laboral inicial es que derriba la idea que existe en el campo empresarial acerca de la baja ambición de las mujeres", dice Pablo González, coordinador del estudio del PNUD.

Pero la historia de María José Lozada dio un vuelco que ella no esperaba. Al mismo tiempo que se desarrollaba en Oriflame, comenzó un arduo tratamiento para tener hijos que duró varios años. Cuando viajaba de país en país, no sólo coordinaba reuniones con gerentes sino que también que la esperara una enfermera, quien debía suministrarle las decenas de inyecciones que implicaba un tratamiento como el ICSI, una forma de fertilización in vitro ultra invasiva. Hasta que un día pensó: "¿Esto es lo que quiero? Toda mi vida he querido tener guagua y como gerente de marketing para Latinoamérica voy a andar corriendo para todos lados. Simplemente renuncié. ¡Sin negocio, sin trabajo, sin hijos, sin nada!", cuenta. Aunque todavía no tenía hijos, en María José estaba implantada la segunda etapa de fricciones por la cual atraviesa la mayoría de las ejecutivas: la maternidad.

2. Las tensiones entre el trabajo y la maternidad dan cuentas, según el PNUD, del período "cuando se hacen más patentes las distintas e intrincadas rutas del laberinto del poder". "Ahora las ejecutivas comienzan a tomar en consideración parámetros que ya no corresponden al ámbito de su crecimiento profesional. Ahora existe el costo de oportunidad de aceptar una posición de mayor responsabilidad", señala Pablo González.

En este momento las ejecutivas son mucho menos autónomas que en el período inicial, y comienzan a surgir las representaciones tradicionales de género que tienen una fuerte carga normativa sobre el sentido de la maternidad y la responsabilidad de las mujeres en la esfera privada y la familia, distinta a cómo se concibe la paternidad: según el PNUD, esta diferenciación afecta el tipo de negociaciones que las ejecutivas llevan adelante, así como sus resultados.

Bernardita Cruzat, recién egresada de la Universidad Católica, donde había logrado una beca Price Waterhouse como mejor alumna de la promoción 1995, y con una hija de tres años, acompañó a su marido a cursar un MBA a The Wharton School, de la Universidad de Pensilvania, Estados Unidos. Ella hizo clases de español y babysitting. Sólo pudo seguir un curso de negocios. "Estaba recién egresada, una hija, y mi inglés no era el mejor. Pero, o era él o yo: no podíamos estudiar los dos un MBA. Y la cultura chilena sigue más al hombre que a la mujer", dice hoy desde su escritorio en la multinacional Nestlé.

En Chile se la jugó por trabajar en lo que quería y entró a la Nestlé, según ella, su "ambición". Estuvo allí dos años full time, pero comenzó a sentir culpas por sus hijos. Se fue a un trabajo con horario más flexible, donde estuvo cinco años: "Lo pasaba bien, ayudaba a mis niñitas con las tareas, mi marido ganaba lo suficiente. Me alcanzaba justo para desarrollarme en lo laboral y, al mismo tiempo, estar en la casa". Pero, al mismo tiempo que se separó de su marido, se comenzó a aburrir de no poder evolucionar dentro de la empresa. En 2004 volvió a Nestlé, donde ha desarrollado una carrera, según ella, repleta de nuevos desafíos, pero no en los cargos más altos, lo que el PNUD denomina "trayectoria con techo". Bernardita señala: "En algún momento fui muy agresiva en mis metas profesionales, pero pasaron cosas. Mi mamá tuvo cáncer, me separé, y los costos de llegar a ser gerente general no estaría dispuesta a asumirlos, aunque desde chica me ví en ese sillón. Pienso que si volviera atrás haría las cosas de otra manera: primero me habría desarrollado profesionalmente y después habría tenido a mis hijos".

Es en esta etapa cuando se produce un mayor número de abandono de ejecutivas desde el mercado laboral, como hizo anticipadamente María José Lozada, con la maternidad en mente: hoy está feliz con su emprendimiento con la pastelería Amaranda y con sus mellizas, que finalmente adoptó. Sin embargo, así como el "techo de cristal" no explica las dificultades de las mujeres para llegar a puestos altos, según el PNUD, la maternidad tampoco lo hace.

"La experiencia de tener un hijo no explica por sí sola las diferencias en las trayectorias y puntos de llegada de las ejecutivas. Su impacto sobre las trayectorias está mediado por otros factores, como lo ilustra el caso de Javiera (otra de las 18 estudiadas) quien es mamá de dos niños y ocupa un cargo de primera línea tras haber conseguido un arreglo exitoso con su pareja", dice Pablo González.

El impacto de las negociaciones: con el jefe, con la pareja

"Las decisiones que haya tomado una mujer en su camino, considerando sus vivencias en los puntos 1 y 2 van a estar influenciadas, sí o sí, por los escenarios en que se desenvuelva y en que hayan sido tomadas", dice también Pablo González.

En este sentido, un factor decisivo en los giros de este "laberinto del poder" tiene que ver con las relaciones laborales y prácticas que se dan entre pares, entre jefes y subalternos y viceversa, cruzadas por relaciones de poder y de género. Algunas prácticas que las ejecutivas consideran negativas son la falta de reconocimiento al desempeño y la deslegitimación, el cuestionamiento a la autoridad y, por lo tanto, al ejercicio del poder de un ejecutivo. También está el tema del piropeo, usual en las empresas, aunque las ejecutivas no lo consideran como algo negativo, aunque ellas no puedan hacerlo.

Una de las entrevistadas, de la generación de 1995, en una posición gerencial, que prefiere guardar su nombre, señala: "Te das cuenta de que cuesta más dar tu opinión, que cuesta más que escuchen tu opinión (...). Entonces después de darla un par de veces y no te han pescado, te da lata volver a darla. Es como un círculo vicioso. Al final está en uno romper ese círculo".

El problema, según el PNUD, es que a la par de estar trabajando, la mujer ejecutiva tiene que estar preocupada de legitimizarse permanentemente frente a sus pares para ser vista como un igual, aunque formalmente, por su cargo, ya lo sea. Sólo cuando logre esto tendrá la posibilidad de ascender, lo que al final resulta un ejercicio desgastante y frustrante.

Para Marcelo Arnold, decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, otro de los factores que influyen en esta lucha por legitimizarse y por lograr ascender es que "aún no hay muchas mujeres en los cargos más altos que formen a otras más jóvenes, lo que sí ocurre en el caso de los hombres. Además, no hay que olvidar el hecho de que las promociones y ascensos, o información sobre sus posibilidades, están influidas por la participación de las ejecutivas en redes sociales informales como almuerzos o happy hours, y que para su participación los hombres no tienen ninguna contraindicación. Esto puede incomodar a las mujeres al llevarlas a espacios que hacen probables las comunicaciones sexualizadas".

En su destacada carrera, que hoy la empuja como vicepresidenta y directora de Planificación Estratégica de McCann Erickson, la publicista Maribel Vidal aporta con su visión: "Estoy de acuerdo con este "laberinto de decisiones", pero pienso que hay que sumar el componente individual y formativo que cada una de nosotras aporta al mundo laboral. Las relaciones funcionales o disfuncionales que establecemos con los jefes y subalternos del género opuesto están mediadas por la formación que cada una recibió en su casa. Es allí donde deben hacerse los cambios fundamentales. Por otro lado, tiendo a creer que las mujeres que habiendo partido desde el mismo lugar que otras y se destacan más son aquellas que saben que pueden aspirar a los mismos derechos y beneficios que los hombres, que son asertivas en lo que quieren y que pueden expresar sin temor sus opiniones. Que se ven a sí mismas sin ventajas o desventajas estereotipadas respecto de su género".

El segundo tema es la negociación con la pareja, el marido, el padre de los hijos.

Negociación que en el caso de Irene Tapia, también de la generación de 1995, destacada ejecutiva de la empresa de investigación de mercado AC Nielsen durante diez años, significó que dejara definitivamente de trabajar para dedicarse a su casa y a sus, hoy, cuatro hijos. "Fui ascendiendo continuamente en la empresa. Me encantaba trabajar. Me sentía realizada, escuchada, valorada. Hoy día me dedico sólo a la casa. Yo siempre fui independiente y mi marido me apoyaba mucho, pero cuando tuvimos a los niños él se dio cuenta de que lo más importante era el rol materno. Con el tiempo, yo he llegado a la misma conclusión. Negocié con mi marido, primero trabajé medio

día, pero después lo dejé. Ha sido difícil, pero al mismo tiempo maravilloso. Lo que cuesta más es dejar de ser reconocida, dejar de recibir un feedback por tus opiniones, que tu palabra valga y se hagan las cosas de inmediato. En la casa, en cambio, se postergan los planes personales en pos de que tu familia salga adelante. El feedback es ver a tus hijos contentos y los resultados, que en la empresa ves de inmediato, en la familia son a largo plazo. Lo que pasa es que yo soy muy intensa y me era muy difícil conciliar. Y en el trabajo piensan que uno no tiene familia, y en la familia, que uno no tiene trabajo. No podía hacer las dos cosas bien. Es muy difícil ser mujer, tener una familia y, al mismo tiempo, ser gerente comercial, como me habían ofrecido. No pude tomarlo. Pero no me arrepiento de mi decisión: tengo una paz que antes no tenía. Más adelante, cuando mis niños crezcan, me gustaría hacer algo independiente o trabajar medio día. Me encanta trabajar, hace bien, ves las cosas en perspectiva".

Para Pablo González, del PNUD, el estudio concluye que el hecho de aceptar el argumento del otro se acompaña de un sentimiento de frustración y malestar por parte de las mujeres, porque significa interrumpir un anhelo intrínseco de desarrollo personal y autonomía. Y concluye: "Significa, además, una fisura en el proyecto biográfico que requiere de un intenso trabajo de articulación, de búsqueda de un nuevo sentido y de construcción de una justificación adecuada para seguir adelante: la maternidad suele ser la razón más a la mano. Otras han levantado proyectos independientes alternativos; sin embargo, en ellas persiste la duda de si la historia pudo haber sido distinta".

La realidad de la nueva generación

Janet Sprohnlé, presidenta de AcciónRSE y directora ejecutiva de People & Partners, entrega su experiencia con la nueva generación de ejecutivas que hoy están irrumpiendo en el mercado, y que -según ella- están en una situación muy diferente a la de las "babyboomers" y también de las encuestadas por el PNUD. Según Janet Sprohnlé "no existe ningún tipo de dificultad, sería y verdadera, para que las mujeres alcancen altos puestos ejecutivos en las empresas". Y añade: "Para mí, estos ya son mitos urbanos o, mejor dicho, mitos empresariales. La condescendencia, el mirar a una mujer en menos, se debe dar en algunas partes, pero está lejos de ser lo representativo de hoy y no tiene ninguna viabilidad hacia el futuro. Son sólo "cadáveres de viejos tiempos" y que morirán solos. No gastaría energía en ello y ni hay que mencionarlo".

Para Janet Sprohnlé, en este momento la mujer lleva mucha ventaja. "Quizá suene raro, pero es así. La mujer hoy está mejor sintonizada con lo que el mundo requiere para la solución de sus grandes problemas y, por lo tanto, la fuerza de la energía femenina crece y crece y son los hombres los que deben ser "ayudados". La intuición, el manejo de conflictos, la empatía, la sensibilidad, la solidaridad, el respeto, el espíritu de equipo, la multifuncionalidad, el manejo de la incertidumbre e improvisación, la flexibilidad y rapidez para cambiarse de un plano a otro, la negociación, la pasión, el encanto, la perseverancia, el bien común por sobre el particular, etcétera, son todas características más femeninas que masculinas y hoy se requieren a rabiar en cualquier espacio de trabajo. Hoy debemos preocuparnos del hombre, pues él ha sido absolutamente desatendido y los cambios que está teniendo que enfrentar los hace absolutamente en solitario, sin ningún apoyo, lo que sociológicamente es muy grave. Me preocupa enormemente la despreocupación que hay del género masculino, o más bien, del necesario trabajo por el adecuado balance entre los dos géneros. Creo que hay que cortar el mito de las "pobres mujeres"

Por Ximena Urrejola B. Fotografías carla dannemann