



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA
DE POLÍTICA
Y GOBIERNO



GEORGETOWN UNIVERSITY

Universidad Nacional de San Martín - Georgetown University
Maestría en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo
Master of Arts in Development Management and Policy

Carrera, cuidado y tiempo: pruebas, estrategias y desafíos que atraviesan las mujeres líderes empresarias en Argentina

Presentado por la Licenciada Rocio Ariela Izquierdo

Directoras de Tesis:

Pilar Arcidiácono, CONICET - UBA y Florencia Luci, CONICET - UBA.

Buenos Aires, año 2021

Índice

Índice	1
1. Introducción	3
2. Cuidado y familia	12
2.1 El concepto de cuidado y su evolución en la literatura	12
2.2 Armando la planificación del trabajo remunerado y no remunerado.....	18
2.3 Techos de cristal y de cemento en la carrera managerial femenina.....	25
3. ¿Cómo ganarse el lugar?	32
3.1 La familia y los valores que marcaron el inicio	32
3.2 Carrera universitaria y primeros trabajos	36
3.3 El ascenso en la carrera managerial: networking, expatriación y mentores ...	39
3.3.1 Ascenso vertical o saltos jerárquicos	39
3.3.2 Expatriarse: “¿dónde querés criar a tus hijos y dónde querés morir?”	42
3.3.3 Red de varones: Jefes, Mentores, y Sponsors.....	47
3.4 Discriminación y/o tipificación en la carrera managerial.....	53
3.4.1 “Tomate un tecito”.....	55
3.4.2 ¿Cómo hacerse lugar en una mesa de tantos hombres?.....	59
3.4.3 Diferencia salarial e imposibilidad de ascenso jerárquico.....	61
3.4.4 La difícil tarea de tomar licencia	64
3.4.5 La dificultad de abordar situaciones de acoso	66
4. De CEO a Chief Executive Mom Officers.....	68
4.1 “No tengo que elegir entre tener una familia, o trabajar, o ser exitosa”	69
4.1.1 Planificar una familia: la dificultad de volver a trabajar	76
4.1.2 Licencias: “una pausa” en la carrera managerial.....	80
4.1.3 Compañeros de la vida.....	85

4.2 ¿Ir contra la naturaleza?: managers sin hijos	91
4.3 Manual para mujeres managers.....	96
4.3.1 Check list de la mujer manager	100
4.3.2 La moralización de la maternidad.....	103
4.4 Redes de cuidado y sostén de la carrera: “tenemos una pequeña PyME en casa”	110
4.4.1 El cuidado de las madres y los padres	117
5. Conclusiones	120
6. Anexo – Plan de trabajo	126
7. Anexo - Estructura de la entrevista a realizar	127
8. Anexo – Perfil de las / los empresarios entrevistados.....	131
9. Bibliografía.....	145

1. Introducción

En el siglo XX se dieron procesos de movilidad ascendente y descendente propios de las transformaciones del mercado de trabajo y la reconfiguración de las clases medias sumado al aumento al acceso a la educación llevaron a la configuración de la carrera managerial. Se observa una reconversión de las relaciones capitalistas y de las relaciones laborales en las grandes empresas en torno a la apertura económica, la movilidad de capitales extranjeros y la privatización de algunas empresas. (Szelechter, 2011) Esta reconversión, en conjunto con una evolución y profesionalización de las grandes empresas, permitió el desarrollo de una elite dirigente tecno – burocrática conocida como *managers*¹ que poseen las responsabilidades de llevar adelante los objetivos de la gestión y la innovación de las empresas entrelazando el cumplimiento de la política corporativa y la organización, planificación, control y dirección de los recursos para lograr los objetivos de esa política corporativa y plan de gestión.

Las empresas se caracterizan por tener más varones ya que tanto en Argentina como a nivel global encontramos pocas mujeres en puestos estratégicos de mando en las empresas. Mientras que en la base de la pirámide de las compañías la distribución de los puestos laborales es más equitativa entre varones y mujeres; si se observan la escala de rangos superiores, encargados del gerenciamiento de recursos y toma de decisiones; la mayoría de los cargos son ocupados por varones. Esto se hace especialmente visible cuando se analizan la composición de los directorios de las principales organizaciones empresarias y cámaras empresarias binacionales donde la composición de mujeres abarca entre un 3% y un 7% (IDEA, 2018 y ELA, 2021)

Esto se encuentra en un debate más amplio en el ámbito público, social, político laboral y académico con respecto al rol de la mujer en el mercado laboral junto con los desafíos que esto implica en llevar adelante las tareas de cuidado de niños/as y adultos/as

¹ Berle and Means en 1932 estudiaron en su libro “*The Modern Corporation and Private Property*” dos hitos importantes que se observan en los movimientos generales de las empresas de las sociedades occidentales: la creciente concentración de la industria y la separación de la propiedad y el control. Las consecuencias de la separación entre propiedad y el control hace que los CEO tengan un lugar más destacado en el control de la organización, generó una carrea profesional de “*manager*” y “*CEO*” que actúan como un canal de acceso a las posiciones superiores de la sociedad pero que al mismo tiempo es inestable dado que no son dueños/as de los recursos por lo que deben demostrar eficiencia y cumplir con los objetivos de la organización; aspecto que genera profundas desigualdades sociales y de género.

mayores y los tiempos destinados a las diversas tareas remunerativas y no remunerativas. El cuidado y las tareas que involucran el desarrollo y bienestar de las personas son un trabajo con componentes característicos del trabajo remunerado y con un componente emocional y un tejido de relaciones complejas. La materialización y cuestionamiento de la naturalización de lo reproductivo y lo doméstico no remunerado y la división sexual del trabajo por parte de las corrientes feministas convirtieron esto en una cuestión social, política y económica relevante. Ante la imposibilidad de destinar de manera simultánea el tiempo en tareas de cuidado, ya sea cuidado de otro y/o autocuidado, como en tareas de empleo, en muchos países se observan casos donde las mujeres deben, en algún punto de su carrera laboral, elegir entre ambas alternativas. (Kandel, 2006) El desarrollo profesional de las mujeres se lee en clave con las relaciones y las decisiones que van construyendo en torno a la familia, los hijos /as – la decisión, no siempre consiente, de tener hijos o no tenerlos y/o su imposibilidad – las responsabilidades de la administración doméstica y el cuidado de adultos/as mayores que constantemente entran en tensión con las responsabilidades corporativas y profesionales.

La desigual división sexual del trabajo en torno a las tareas domésticas y de cuidado se traduce en desiguales posibilidades de las mujeres de acceder a empleos de calidad estables. *“La división sexual del trabajo es constitutiva de la división social, y el trabajo en la esfera pública está interconectado con la esfera privada, especialmente con la reproducción de la vida y de la organización familiar”*. (Kandel, 2006, pág. 14). Sin embargo, esta desigualdad es una dimensión analítica que atraviesa no sólo a las mujeres de quintiles socialmente más bajos, donde la posibilidad de acceder al mercado formal de trabajo representa una enorme dificultad teniendo las mujeres que acceder a trabajos informales y mal pagos: aunque menos estudiado, el universo de las mujeres managers también se ve atravesado por un conjunto de desigualdades específicas, que giran en torno a la posibilidad de crecer en la carrera managerial y acceder a puestos de toma de decisión y Boards de Directores. Conocemos más sobre las desigualdades en los sectores sociales más populares, pero no hay muchos estudios en Argentina sobre las mujeres en las puntas de las pirámides organizacionales. Existe una vacancia para las ciencias sociales en Argentina, a diferencia del campo internacional que está más desarrollado, de conocer en

mayor profundidad a este actor social que es clave en las transformaciones laborales que se están desarrollando en la actualidad.

Esa desigualdad se observa en dos grandes dimensiones, la familia y su organización y la carrera managerial y su construcción. Por un lado, la evolución de las dinámicas en el mercado de trabajo y la necesidad de que ambos miembros en la familia tuvieran que trabajar para el desarrollo integral de la familia, en conjunto con el avance educativo y profesional que fueron ganando las mujeres a lo largo del siglo, constituye una transformación en la dinámica de la organización familiar. No obstante, a pesar del desarrollo profesional de las mujeres, las tareas de cuidado integral de la familia continúan siendo una responsabilidad de las mujeres; dado que la mercantilización del desarrollo familiar no abarca la dimensión del cuidado de los niños/as y adultos/as mayores en las cuestiones vinculadas a la alimentación, presencia en eventos, y las cuestiones vinculadas al desarrollo afectivo que continúan siendo ejercidos casi de manera exclusiva por las mujeres. (CEPAL, 2011)

Las mujeres que acceden a las posiciones de liderazgo enfrentan problemáticas relacionadas a la tensión que se produce ante el desarrollo de múltiples roles – cuidadoras en la esfera familiar y líder empresarial en la esfera social - laboral– y encuentran en el desarrollo de la carrera managerial soluciones como así también desafíos y nuevas formas estereotipadas de género a afrontar. En esta tesis analizo las pruebas, dificultades y desafíos que atravesaron en el desarrollo de su carrera managerial un conjunto de mujeres managers que hoy ocupan las máximas posiciones de liderazgo en empresas privadas y organizaciones empresariales en Argentina; y las estrategias, recursos y capitales que desplegaron para lidiar con la desigualdad de género en la escalada hacia los más altos niveles del mundo corporativo argentino.

Hace siete años que trabajo en organizaciones empresarias dedicadas a la capacitación, relacionamiento y crecimiento de los managers de Argentina. Desde hace cuatro años que trabajo directamente con CEO de empresas nacionales y multinacionales, grandes y PyMES, sobre diferentes temáticas que permiten construir vínculos con actores de la política, el sindicalismo y la sociedad civil, entre ellas la inclusión social y la diversidad. Durante este tiempo, a pesar de la baja proporción de mujeres en cargos directivos, los diferentes perfiles de mujeres líderes que he conocido y con los que he

trabajado, su visión sobre el liderazgo y ver aspectos diferenciales y únicos que aportaban en las mesas de toma de decisión despertó en mí un interés intelectual que me llevó a plantearme la necesidad de estudiar a las mujeres empresarias y la multi dimensionalidad y transversalidad de la desigualdad en un campo social que ha sido poco estudiado, el de las mujeres managers.

¿Qué dificultades relacionadas a la planificación familiar atravesaron durante su carrera managerial? ¿Cómo lograron conciliar el desarrollo de la vida laboral con el desarrollo de la vida familiar? ¿Qué costos laborales y costos personales tuvieron que afrontar? ¿Cómo se componen las redes de cuidado y qué aspectos no delegan en la misma? Parto del supuesto de que los modos propios de los estratos socio – económicos superiores en el mundo del trabajo, característico de las mujeres CEO y líderes empresarias, hacen que las mismas construyan formas particulares y específicas de organización del tiempo y de una red de sostén más vinculada con formas más mercantilizadas para que así puedan lograr disponer de mayor cantidad de tiempo para desarrollar sus carreras manageriales. Esta tesis analiza la complejidad en torno a la toma de decisiones con respecto al desarrollo profesional y a la planificación familiar de mujeres managers, el rol de las mujeres y varones al interior de la familia. Asimismo, analiza la distribución del tiempo en las actividades remuneradas y no remuneradas referidas al cuidado y las actividades que promuevan el bienestar individual contemplando la división sexual del trabajo y la carrera managerial; acorde al desarrollo de redes de cuidado mercantilizadas y su administración.

El universo que investigo son mujeres en posiciones manageriales – principalmente CEO, Presidentes y Directoras - de grandes empresas y organizaciones privadas en Argentina. Para la selección de mi universo cuidé el balance de criterio de las empresas en torno a la rama de la industria, el tipo de capital, y las políticas familiares de las compañías para así contar con un panorama variado, significativo y representativo del universo. Acorde a los últimos datos – pre crisis sanitaria del COVID – 19 - del Ministerio de Producción y Trabajo, en Argentina solo el 0.6% de las empresas son consideradas grandes. Son aquellas que emplean a más de doscientas personas, en su mayoría multinacionales, y componen la mayor parte del porcentaje del PBI del país.

En Argentina, donde existen cerca de cinco millones de empresas considerando sociedades, autónomos y monotributistas; alrededor de tres mil quinientas treinta y nueve empresas son consideradas grandes empresas y representan el 65% del empleo privado formal (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2017) Una empresa multinacional es aquella empresa que fue creada y registrada y organizada jurídicamente en un país, pero cuenta con diferentes filiales en diversos países del mundo donde, a pesar de generar ofertas de trabajo en dichos países, la mayor parte de las ganancias regresan al país de origen de la empresa multinacional. Poseen una visión de negocio global, apoyada estratégicamente en los objetivos y procesos organizacionales que establece la casa matriz y se destacan por sus innovaciones en el campo de la tecnología y comunicación. Asimismo, estas empresas son las que determinan el rumbo global sobre ciertas pautas en la gestión de los recursos humanos y pueden funcionar como aceleradoras de la implementación de políticas empresarias en los países. (Durán Herrera, 2006)

La metodología de la investigación es cualitativa, me propuse conocer las trayectorias y experiencias de estas mujeres a través de la realización de entrevistas semiestructuradas a una selección de mujeres que actualmente ejercen cargos de liderazgo en compañías que operan en Argentina. Al mismo tiempo, entrevisté varones que ocupen el cargo de CEO con el objeto de tomarlos como grupo de control y entender las diferencias en el desarrollo de las carreras manageriales y las decisiones que tuvieron que atravesar mujeres y varones en puestos de liderazgo. Elegí la entrevista como instrumento técnico ya que permite el desarrollo de una conversación fluida y la generación de lazos de confianza con el fin de recolectar datos sensibles y personales de la vida privada y la carrera managerial de las mujeres y varones entrevistados. Permite que se recaben datos y, al mismo tiempo, obtener información en profundidad y detalle de aspectos relevantes en esta tesis.

En esta tesis entrevisté a once mujeres y tres varones CEO, Directoras / Directores y líderes empresarias / empresarios durante los meses de marzo a septiembre del año 2020.

Al momento de llevar adelante las entrevistas regía en el territorio de Argentina el ASPO². Esto influyó en la forma de llevar adelante las entrevistas ya que las mismas tuvieron lugar por las plataformas de videoconferencia Zoom y Skype desde los hogares de las y los entrevistados en horarios de jornada laboral, horarios post jornada laboral y días de licencia. Se toman a modo de cita fragmentos de las conversaciones que permitan ilustrar el desarrollo de los puntos centrales de estudio de este trabajo y otorgar ejemplos que apoyen las afirmaciones y reafirmen los conceptos plasmados en este trabajo. Se preserva el anonimato de las y los entrevistados y las compañías a las que hacen referencia para cuidar la confidencialidad de las entrevistas cambiando los nombres. Se tomaron en cuenta no solamente el lenguaje verbal sino también las apreciaciones del lenguaje no verbal de las ejecutivas que se observaron durante el desarrollo de las entrevistas.

A pesar de las limitaciones para llevar adelante las entrevistas, al partir de una posición donde conocía personalmente y trabajé durante varios años con las entrevistadas y los entrevistados; y donde ya había construido una relación de confianza, pude llevar a cabo las entrevistas y obtener información para esta tesis. El hecho de haber trabajado hace siete años en organizaciones empresarias directamente con mujeres y varones CEO de diferentes compañías en proyectos multidimensionales, me permitió ir construyendo relaciones de confianza y cercanas, lo que facilitó mi acceso a los entrevistados logrando convocarlos, entusiasmarlos con el tema de tesis y entrevistarlos / los de manera directa entre marzo y julio del 2020. Sin embargo, a pesar de contar con un desarrollo en el vínculo con muchas mujeres managers, por cuestiones relacionadas a la pandemia de COVID – 19, las crisis en las empresas y la superposición con las responsabilidades de tarea de cuidado, dos mujeres managers que confirmaron la entrevista no pudieron otorgármela dada la carga extra de trabajo vinculado a la dinámica doméstica y el cuidado, aspecto que estará relacionado en el análisis de las entrevistas.

Para esta tesis se entrevistaron a once mujeres líderes de empresas en Argentina con las siguientes características y diversidades:

² Decretos números 260 del 12 de marzo de 2020 y su modificatorio; 287 del 17 de marzo de 2020; 297 del 19 de marzo de 2020; 325 del 31 de marzo de 2020; 355 del 11 de abril de 2020; 520 del 7 de junio de 2020; 576 del 29 de junio de 2020 y sus normas complementarias que establecieron el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio traduciendo en una cuarentena obligatoria para todas las personas consideradas no esenciales como los médicos y todo el personal de salud, distribuidores de alimentos, personal de limpieza estatal, entre otros.

- El promedio de edades es entre 33 y 50 años con la siguiente composición: 9 % menos de 40 años; 45,5 % entre 40 años y 45 años; 36,5 % entre 46 años y 50 años; y 9 % mayor de 50 años.
- Todas perciben a sus madres y padres y a su familia en general como “*clase media trabajadora*” con uno o ambos miembros en el mercado formal de trabajo.
- Entre los once perfiles de mujeres líderes entrevistadas el 20% estudió una carrera social como ciencia política, el 20% siguió una carrera técnica como actuario o estadística y el 60% se orientó a los negocios como administración de empresas y contabilidad. De las once managers, el 55% manifestó haber estudiado en una universidad pública – principalmente la UBA; y el 27% manifestó haber estudiado en una universidad privada.
- De las once mujeres entrevistadas, siete tienen estudios de posgrados. Dentro de los estudios de posgrado, el 28,5 % realizó cursos de especialización, el 43% realizó un máster en un campo específico en el país y el 28,5% realizó un MBA en una universidad argentina o en el exterior.
- Ocho de las ejecutivas entrevistadas comenzaron a trabajar mientras cursaron sus estudios de grado mientras que tres lo hicieron luego de conseguir su título universitario.
- El 9% de las mujeres entrevistadas está en pareja, el 82% está casada y el 9% está divorciada.
- Ocho mujeres tienen hijos/as propios – una de ellas tiene un hijo o hija; cinco entrevistadas tienen dos hijos y/o hijas; una de ellas tiene tres hijos y/o hijas; y una de ellas tiene cuatro hijos y/o hijas - una de ellas tiene hijos de su conyugue y dos de ellas no tienen hijos o hijas.

La tesis se divide en cinco capítulos. Luego de la introducción, en el segundo capítulo analizo las dimensiones del cuidado, entendiendo sus características inherentes y cómo se interrelaciona con la división sexual del trabajo. Asimismo, trabajo los conceptos de familia, coparticipación y desigualdad en clave del universo las mujeres

managers con sus características inherentes y su lógica de comportamiento y desarrollo como actor social.

En el tercer capítulo, analizo cuatro estadios de la carrera managerial de las mujeres. (1) El rol e influencia que tuvieron y tienen aún en ciertas decisiones la escala de valores y la perspectiva de la familia. (2) Cómo esos valores influenciaron en la toma de decisión de la carrera profesional a seguir y los primeros pasos en la vida corporativa. (3) Los desafíos y decisiones claves que tuvieron que tomar a lo largo de las carreras manageriales en clave con los diferentes caminos y estructuras de desarrollo de la carrera profesional y los cambios en la disposición de los tiempos disponibles a medida que aumentaba el grado de responsabilidad corporativa y el rol que cumplieron los jefes, mentores y sponsors en el avance o retroceso del desarrollo managerial. (4) Las diferentes tipificaciones de género y actos de discriminación, cómo se vuelven invisibles o imperceptibles para las mujeres en ciertos aspectos, cómo afectaron sus carreras manageriales, las dificultades de enfrentar y hablar sobre estos temas.

En el cuarto capítulo analizo cómo las mujeres fueron construyendo sus perfiles de madres y CEO entendiendo la yuxtaposición en los roles de managers, mujeres y madres en torno a la planificación familiar y el periodo de las licencias por maternidad entendiendo qué aspectos se pusieron en juego en el desarrollo de la carrera profesional y de la familia. Asimismo, el rol que tienen los maridos y parejas en la dinámica familiar y profesional. Se estudian también casos de mujeres managers que decidieron o se vieron imposibilitadas de tener hijos contemplando las dimensiones de la presión social, familiar y emocional que experimentan y experimentaron y cómo, a pesar de ser una decisión propia de la vida privada, impacta en su desarrollo profesional. Por último, analizo las redes de contención y cuidado profesionales y cómo permiten el balance de la vida profesional con la vida personal en clave con la mercantilización del cuidado y las relaciones hacia el interior de la familia para dar lugar al quinto capítulo con las conclusiones finales.

Esta tesis indaga sobre los desafíos y las desigualdades que enfrentan las mujeres líderes empresarias ante los diversos roles que deben asumir y las diferentes decisiones a las que se debieron y deben enfrentar para abrirse camino en la carrera managerial profesional y así continuar trabajando en los desafíos que enfrentamos como sociedad

para lograr la mayor inclusión e interés de las mujeres en el mundo de los negocios y en el desarrollo de las carreras manageriales. Se espera contribuir con evidencia empírica sobre una temática poco estudiada en Argentina que resulta de interés en agenda.

2. Cuidado y familia

En este capítulo analizo el concepto de cuidado y su evolución a lo largo de la literatura para comprender mejor los desafíos que enfrentan las mujeres líderes de organizaciones empresarias – mujeres en puestos de dirección o CEO³ – en un marco de constantes cambios en la composición del mercado de trabajo. El capítulo lo organizo en tres partes: en la primera, desarrollo la evolución del concepto de cuidado desde las teorías feministas de la economía de cuidado, la discusión con la concepción de cuidado de los Estados de Bienestar, las teorías de las economistas feministas latinoamericanas y los estudios de género hasta los estudios de organismos internacionales. En la segunda parte explico los cambios en los roles de las mujeres en el mercado de trabajo debido al incremento de la participación femenina y cómo estas cuestiones impactaron en sus roles al interior de la familia. Asimismo, analizo los desafíos de la distribución y uso del tiempo para llevar adelante las tareas remuneradas como las no remuneradas. En la tercera parte, desarrollo las características propias de las mujeres en puestos de Dirección o CEO de las empresas y cómo las cuestiones explicadas anteriormente impactan directamente en este grupo contemplando tanto las barreras externas como internas (techo de cristal y techo de cemento)

2.1 El concepto de cuidado y su evolución en la literatura

Actualmente encontramos en la literatura una amplia gama de conceptos relacionados con la tarea de cuidado y se observa cómo el concepto de cuidado fue evolucionando y se fue desnaturalizado. Pasó de ser analizado como una actividad propia de la esfera privada de las mujeres a ser recuperado desde la perspectiva de las economistas feministas donde la “*economía del cuidado*” pone al cuidado como la tarea

³ El concepto de CEO (Chief Executive Officer u Oficial Ejecutivo en Jefe), alude al cargo que ejerce la máxima autoridad responsable en una empresa, ya sea bajo ese nombre o presidente ejecutivo / presidenta ejecutiva o director / directora general o gerente general o consejero / consejera delegado. ³ El concepto de CEO tiene un componente social ya que representa la categoría de una elite social que detenta poder económico y político. Autores como Wright Mills incluyen a los altos directivos dentro de lo que llama *the power elite* (1956), conformada por aquellos individuos que ocupan puestos clave de mando en las principales organizaciones de la sociedad – militar, económica y política. (Luci y Szlechter. 2014) Su denominación puede variar en las empresas, pero es claro que su principal rol es la administración y gestión de una entidad privada o pública con o sin fines de lucro.

que atraviesa la organización socioeconómica. Actualmente pasó a ser parte de la agenda pública de los Estados Nacionales. Cuando hablamos de tareas asociadas al cuidado como una conducta propia de las mujeres tomo la definición de cuidado de Batthyány (2004) y Rico (2005) recuperadas por Pautassi y Zibecchi (2013) donde: *“por cuidado se entiende al conjunto de actividades necesarias para satisfacer necesidades mínimas para la existencia y reproducción de las personas, que las “nutren” en el sentido de otorgarles los elementos físicos y simbólicos que les permiten vivir una vida plena y en sociedad, y que incluye tanto el brindar directamente cuidado y atención a las personas dependientes, como son los niños, niñas y adolescentes; las personas adultas mayores, enfermas o con discapacidades y la provisión de las precondiciones para que ese cuidado pueda realizarse.”* (Pautassi L. & Zibecchi, C., 2013, pág.78)

Analizo la desigualdad que atraviesan las mujeres desde perspectivas multi dimensionales y transversales con respecto a las relaciones de poder que existen entre los géneros y la continuidad histórica que se ve plasmada en el desarrollo social. Se contempla todo el entramado social y se articula con otras las desigualdades de clase y desarrollo económico. Los debates de las teorías feministas de los años setenta y ochenta cuestionaron el orden tradicional de los roles de género de los varones y las mujeres en las familias, en la sociedad y la vida pública en general. El concepto de división sexual del trabajo como organización social basada en dicotomías excluyentes para los sexos nos muestra que la esfera pública y la privada son parte de una formación social, y en cada una de ellas se desarrolla un tipo de trabajo que es propio a varones y mujeres respectivamente. La división sexual del trabajo es la parte de las relaciones sociales que articula la producción y la reproducción. Se expresa en un proceso contradictorio entre las clases y los sexos y forma parte de la división social del trabajo. *“La división sexual del trabajo es la expresión de las relaciones de género en el mundo del trabajo y por tanto muestra relaciones de subordinación de las mujeres, cuya manifestación es su concentración en las responsabilidades de cuidado y su menor y peor participación en el mercado laboral; la injusta distribución de las responsabilidades de cuidado se vincula con la naturalización de la capacidad de las mujeres para cuidar.”* (Rodríguez Enríquez, C. y Pautassi, L., 2014, pág. 12)

Esta división de los sexos se enmarca en la naturalización de las diferencias sexuales en torno a la capacidad reproductiva de las mujeres y la naturalización de las prácticas de la crianza; y la naturalización del comportamiento de dominación productiva de los varones. Bourdieu (2003) señala que esto instaura la violencia simbólica, la cual se instituye a través de la adhesión que el dominado se siente obligado a conceder al dominador - por consiguiente, a la dominación - cuando no dispone, para imaginarla o para imaginarse a sí mismo o, mejor dicho, para imaginar la relación que tiene con él, de otro instrumento de conocimiento que aquel que comparte con el dominador y que, al no ser más que la forma asimilada de la relación de dominación, hacen que esta relación parezca natural.

A la capacidad reproductiva se le añaden otras tareas, crianza de los niños y de toda la familia. Su lugar de trabajo es la casa. Esto hace referencia al cuidado de personas dependientes por cuestiones de edad, condiciones y capacidades – niños/as y adultos/as mayores, personas enfermas o con alguna discapacidad motriz o mental - como asimismo de las que no son dependientes de dicho cuidado. La histórica división sexual del trabajo mostraba al varón como un actor propio de la vida pública asociado al rol de proveedor y de fortaleza; y a la mujer como un actor propio de la vida privada asociada a tareas domésticas y de cuidado, cuyos resultados e impacto desaparecen en el desarrollo de la actividad misma de sostenimiento de la vida humana y se tornaban invisibles en relación con el orden del mercado remunerado de trabajo. (Carrasco, 2001) La sexualización de los individuos simboliza y produce género a través de elaborados procesos psíquicos que representan conductas imaginarias y se expresan en los sistemas simbólicos de la sociedad convirtiéndose en prácticas y discursos que han variado históricamente (Lamas, 2021).

Desde la perspectiva de los estudios bienestaristas, la familia ha sido históricamente la principal proveedora de bienestar y la relación crucial se establece entre el orden del trabajo remunerado, del trabajo no remunerado y del bienestar social. Las teorías feministas critican el postulado de Gosta Esping-Andersen sobre el régimen de bienestar donde se plantea que la generación de bienestar no es producto exclusivo de las políticas estatales, sino que es necesario entender la distribución de las responsabilidades sociales entre el Estado, el mercado y la familia; aspecto donde el rol de las mujeres de ocuparse del trabajo de cuidado no remunerado es la forma de traducción de la

desmercantilización de las mujeres en la economía (Lewis, 1997). Las teorías feministas plantean que la concepción de Esping-Andersen del régimen de bienestar y la distribución de las responsabilidades pone en evidencia que el mercado capitalista no funciona de manera neutral ni indiscriminada en la generación de desarrollo y bienestar de todos los actores que participan del mismo; sino que representa desigualdades que no sólo se proyectan en cuanto a las diferencias de desarrollo social y económico de los individuos sino también en la dominación de la masculinidad hegemónica que implica divisiones entre varones y mujeres en torno al capital simbólico (Bourdieu, 2003). Este capital simbólico se plasma en las esferas educativas, económicas, culturales, laborales y materiales donde un sexo se impone sobre otro.

Con la perspectiva de análisis de más de un siglo de distancia, Engels estableció la importancia sobre la visión de carácter económico de la familia con respecto a la propiedad privada y su relación con el mercado como en las relaciones de poder organizado en la vida pública (Estado) y la vida privada (las relaciones interfamiliares). Considerando los conceptos propios de la economía, el trabajo no remunerativo, propio del trabajo del hogar comparte, con otras formas de trabajo remuneradas, el uso de tiempo y energía o, siguiendo los estudios de Himmelweit (2005), el costo de oportunidad para un propósito específico, por lo cual no se lo debe considerar como una actividad propia del tiempo libre o discrecional. El trabajo del hogar se lo debe considerar como parte de la división del trabajo al ser una actividad de producción de bienes y servicios dentro del hogar; a diferencia del trabajo para ganar el dinero para la adquisición de bienes de consumo.

Las teorías de la economía feminista latinoamericana recuperan estos debates en torno al trabajo doméstico argumentando sobre la importancia y la necesidad de visibilizar los trabajos domésticos no remunerados como un factor clave de acumulación económica capitalista que, siguiendo las investigaciones de Corina Rodríguez Enríquez (2015), tienen implicancia en términos de explotación de las mujeres tanto por parte de los capitalistas como de los maridos. Para que la participación en el mercado de trabajo sea posible, plena y atractiva para las mujeres, en particular para aquellas con responsabilidades domésticas y de cuidado, se requiere que las actividades y los salarios

a los que se pueden acceder compensen los costos de reorganización familiar⁴ y permitan proyectar un verdadero progreso. Debido a los aspectos afectivos / relacionales de los bienes y servicios producidos en el hogar, hace que sea “*prácticamente imposible clasificar las tareas del hogar en mercantilizables o no mercantilizables, precisamente por el componente subjetivo que pueden incorporar.*” (Carrasco, 2001, pág. 4)

Desde la política social⁵ se profundizó en entender la multi dimensionalidad del cuidado. Cuidado refiere al autocuidado y cuidado directo e interpersonal de otras personas, la provisión de las precondiciones en las que se realizan estos cuidados, relacionado a las tareas domésticas y de desarrollo del hogar y la gestión de esos cuidados, relacionados con la coordinación de horarios, de relación con otras instituciones sociales y la supervisión de las tareas de cuidado. En este sentido, sumando la perspectiva del cuidado psicológico, cuidar es tener conciencia de la situación de dependencia del otro, ya que involucra acciones físicas que pueden ser medidas de manera cronológica como asimismo acciones que implican responsabilidad, afecto y cuidado. Siguiendo a Durán

⁴ Trabajos como el de Ana Rodríguez Gustá (2019) han iluminado a una agenda más prolífera relacionado con el cuidado en sectores populares; pero, al mismo tiempo han ido marcado el reclamo de los movimientos de las mujeres en torno a una agenda propia en todos los niveles del Estado Nacional; donde las respuestas a esas demandas giraron en torno al sentido de la igualdad de género en el marco de las burocracias estatales y los marcos legales.

⁵ Valeria Esquivel (2011) plantea que el cuidado remite a una relación interpersonal independientemente de su remuneración o dónde se llevan adelante las tareas de cuidado. “*La economía del cuidado cambia el foco del viejo énfasis en los costos de quienes proveen cuidados (las mujeres) al nuevo énfasis en las contribuciones al bienestar de quienes los reciben.*” (Esquivel, 2011, pág. 10) Esta lógica permite la visibilidad de las tareas de cuidado en los hogares, como así las diferencias de género y clase social sobre esta provisión.

Laura Pautassi (2013) plantea que las mujeres que dedican tiempo a las actividades de cuidado, incluyendo actividades de auto cuidado, ven impactadas sus trayectorias laborales dada la distribución de tiempo que debe hacer para llevar adelante todas estas actividades; lo que se traduce en un impacto salarial y situación discriminatoria frente a sus pares varones.

Corina Enríquez Rodríguez (2013) plantea que la cuestión del cuidado ha ganado terreno en la agenda pública desde la visibilización de la dinámica económica del cuidado; el entendimiento del valor del cuidado y su organización social y la importancia que tienen las políticas públicas para organizar las actividades de cuidado de manera más equitativa.

María Ángeles Durán (2016) plantea la medición del cuidado no sólo a través de las acciones físicas sino contemplando el grado de dedicación, responsabilidad y disponibilidad de tiempo. Plantea que tareas de cuidado la llevan adelante los sujetos que se auto cuidan, las redes de cuidados no remuneradas (especialmente haciendo hincapié en las familias) y los trabajadores del cuidado remunerados.

Heras (2016), focalizándose en el rol del cuidador y las tareas de cuidado, *“no es imprescindible que se produzca en el mismo espacio que ocupa el sujeto cuidado, el cuidador importa el cuidado consigo, como una preocupación y una disponibilidad implícita, a sus espacios laborales, de ocio y descanso. A menudo, cuidar es trasladar al sujeto cuidado la advertencia de que no incurra en un riesgo o una conducta de consecuencias dañinas, y en ese sentido se aproxima al trabajo de la educación.”* (Duran Heras, 2016, pág. 115)

Por otro lado, el cuidado de una persona mayor ⁶ está relacionado al bienestar y calidad de vida de quien no puede valerse por sí mismo/a para su desarrollo diario. El grado de necesidad del cuidado está íntimamente supeditado al nivel de dependencia del adulto mayor; donde se contemplan la falta o pérdida de autonomía física, mental o sensorial. En la mayoría de las sociedades este cuidado recae directo en las mujeres, quienes independientemente de la actividad laboral y social que desempeñen se hacen cargo del cuidado de los adultos/as mayores. Este tipo de trabajo se encuentra invisibilizado en las sociedades y es asociado a conductas estereotípicas clásicas y propias de la mujer, dejándola así en una posición desigual con respecto al hombre ya que la mujer termina trabajando más horas si se suman las trabajadas en los ámbitos públicos y privados demandando más acciones y atenciones que pueden traducirse en los desarrollos profesionales y sociales de las mujeres.

Asimismo, la tipificación de ciertas cualidades de las mujeres propias del mundo doméstico del cuidado relacionadas a la empatía, la facilidad en la comunicación, la capacidad de construir vínculos afectivos, la preocupación por el otro y su bienestar; se las veía como un obstáculo para su desenvolvimiento en la esfera pública de la producción. Progresivamente este tipo de cualidades asociadas a lo *“femenino”* se fueron aceptando en el mundo del trabajo dada a la capacidad del capitalismo de *“apropiarse del hacer*

⁶ María Ángeles Durán (2016) plantea que los conceptos de vejez y enfermedad son muchas veces asociados dada la pérdida de vigor, el posible avance de las incapacidades físicas y el deterioro de las habilidades cognitivas y generación de episodios de enfermedad. Como el paso del tiempo es un concepto predecible, la mayoría de las economías desarrolladas poseen sistemas de seguridad y protección social para el acceso de adultos mayores a recursos que garanticen su subsistencia.

María Julieta Oddone (2014) define el envejecimiento *“como un proceso complejo y multidimensional, que presenta una serie de variables diversas, que son indicativas de nuevas formas de organización social.”* (Oddone, 2014, pág. 84) Esto viene acompañado de nuevas necesidades en torno al cuidado debido al aumento de las poblaciones de adultos mayores en América Latina.

productivo de los sujetos (sean varones o mujeres) creando para ellos diversos espacios en los que las habilidades adquiridas (no las características poseídas) en las experiencias específicas asociadas a la división genérica del trabajo pueden ser puestas a disposición en el mercado.” (Zangaro, 2011, pág. 151)

2.2 Armando la planificación del trabajo remunerado y no remunerado

El incremento de la participación de las mujeres en los mercados laborales es una de las transformaciones económicas y sociales más notables del último siglo que, hasta el día de hoy, impone desafíos prácticos, conceptuales y políticos. Estos cambios, que se han dado por diversos factores económicos, sociales y políticos, vinieron de la mano con las críticas al orden social tradicional. En cualquier organización social existe un grupo dominante que define, impone y universaliza sus valores y su visión de la cultura y organización del mundo, lo que se traduce en las relaciones y estructuras sociales, la forma de relacionarse y las relaciones de poder, el conocimiento y el entendimiento del mundo y hasta las costumbres y los usos del lenguaje. En este proceso varones y mujeres se apropian activamente a lo largo de la historia de estas estructuras sociales transformándolas en conductas y comportamientos tipificados. Siguiendo a Beatriz Schmukler, *“las representaciones sociales de género y familia forman un sistema de informaciones, creencias, valores y actitudes que se construyen en las interacciones sociales (familia, pareja, escuela, comunidad, trabajo) y sostienen las pautas que determinan las conductas y relaciones entre hombres y mujeres, al igual que en todos los integrantes de las familias.”* (Schmukler, 2013, pág. 206)

El incremento de la participación femenina en los mercados laborales significa no solo una profunda transformación en el rol de las mujeres y un re significación de la familia como institución, sino también un fuerte impacto económico social en el mundo. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) entiende que la participación de las mujeres en el mercado laboral ayuda e impacta en el desarrollo de las economías aumentando el PBI de su economía y el PBI per cápita. La OCDE, al igual que otros organismos internacionales, coinciden en que, para lograr economías sustentables y sostenibles a largo plazo y contribuir a la disminución de la pobreza, se

debe utilizar los recursos disponibles de la forma más eficiente; lo que se traduce en la incorporación de las mujeres en los empleos remunerados. La igualdad es un tema central en la agenda de la CEPAL con foco en que los países de América Latina avancen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la ONU en torno a alcanzar sociedades inclusivas poniendo fin a la pobreza y la desigualdad en un marco medio ambiental sostenible. La equidad laboral, entendida como la igualdad de oportunidades de varones y mujeres para participar en el mercado de trabajo, es una dimensión significativa de la equidad de género en una sociedad en torno a la búsqueda de la igualdad.

Para América Latina, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe del 2017 *La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso en América Latina y el Caribe*; recupera los estudios llevados adelante por las consultoras económicas McKinsey y PWC que reflejan que con el aumento de la participación de las mujeres en la economía el PBI de América Latina anual se incrementaría en un 34% y que eliminando la brecha de género en el mercado de trabajo en Argentina y Brasil los PBI locales aumentarían entre un 12% y un 19% interanual. Siguiendo estudios del Banco Mundial, la OIT y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) desde los años sesenta, el número de mujeres que participan del mercado laboral se fue incrementando, afectando la vida de millones de mujeres en la región y las formas de organización de la vida cotidiana y la familia.

Acorde a las estadísticas del Informe de Panorama Laboral de América Latina y el Caribe del 2017 de la OIT en América Latina y el Caribe existen aproximadamente 117 millones de mujeres que forman parte de la fuerza laboral representando una tasa de participación de las mujeres del 50.2% , lo que representa una cifra sin precedentes en los mercados de trabajo de la región dado que los porcentajes no superaban la barrera del 45% de participación; pero, al mismo tiempo, esto no basta para cerrar las brechas de género existentes dado que los puntos porcentuales de participación de los varones en el mercado laboral es del 74.4%, representando una diferencia de 24.2 puntos porcentuales con respecto a las mujeres. Sumado a esta cuestión, la CEPAL analizó que la crisis sanitaria del COVID – 19 contribuye a profundizar estas diferencias poniendo en evidencia la injusta organización socio – económica de los cuidados en América Latina.

Las mujeres que se encuentran en posiciones socio – económicas privilegiadas disponen a su alcance de mayores recursos para insertarse en el actual mercado capitalista para desarrollar una carrera laboral que retroalimente el acceso a aquellos bienes propios del cuidado. Los hogares con mayores ingresos son aquellos donde dos o más miembros de la familia tienen empleos remunerados (OIT, 2017). Las necesidades de los individuos se clasifican en aquellas que son satisfechas por el mercado, de aquellas que son propias del orden privado por fuera del modelo clásico de trabajo remunerado / consumo; por lo que es clave que exista un acompañamiento de las políticas públicas que potencien los esfuerzos de las familias y los individuos en su desarrollo dado que las familias y los hogares no son iguales.

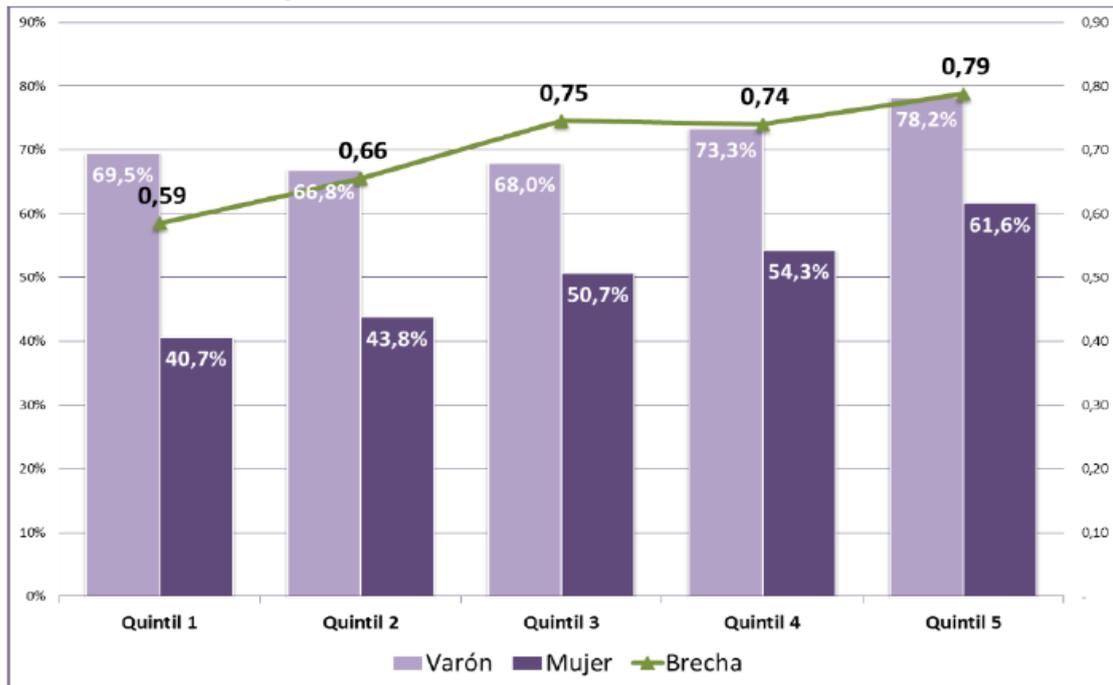
El Estado reconoce a la familia como la unidad que protege la propiedad, provee el cuidado y bienestar de los individuos que la componen y contiene inherentemente amor e intimidad como el espacio opuesto a las normativas y regulaciones propias de la organización política y la economía moderna (CEPAL, 2005). El desarrollo de las relaciones sociales e interacciones al interior de la familia, el uso y manejo de recursos, como el contenido emocional de las relaciones y vínculos pueden variar a las concepciones e ideas preexistentes que concebimos de la familia (Jelin, 1984). Dentro de las unidades familiares la división del trabajo gira en torno a las actividades económicas que producen ingresos y las actividades de trabajo doméstico que producen valores de uso. Asimismo, las unidades familiares desarrollan comportamientos y creencias relacionadas directamente con la clase social a la que pertenecen en pos de la reproducción material de dichas condiciones biológicas y sociales del grupo. (Torrado, 1980) Aquellos hogares con acceso a mayores bienes son los que el resto de la sociedad aspira, *“aun cuando en la práctica signifique adoptar también un estilo de vida en el que las actividades vinculadas a los cuidados y autorrealización resulten arrasadas por las demandas que compiten por nuestro tiempo, tanto del trabajo como del consumo”*. (Himmelweit, 2005, pág. 266 y 267)

En Argentina y siguiendo el reporte del 2018 del Equipo del Mercado de Trabajo de la Secretaria de Trabajo de la Nación que compara la tasas de actividad por quintil económico diferenciando en simultáneo los ingresos entre varones y mujeres del mismo quintil y el dossier estadístico en conmemoración del 110° Día Internacional de la Mujer

elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) en el 2021 donde se compara la tasa de empleo, actividad y desocupación de mujeres de diferentes quintiles económicos; se observa que las mujeres con mayores niveles educativos provienen y forman a su vez hogares de estratos socio – económicos medios o altos dado que pueden hasta triplicar sus niveles de empleo y empleabilidad con respecto a mujeres con menor instrucción formal. Esto implica contar con mayores recursos para sustentar su participación en el mercado de trabajo mediante la contratación de servicios privados para el cuidado de niños/as y adultos/as mayores, como analizo en el tercer capítulo de esta tesis.

Tasa de actividad según quintil de ingreso per cápita familiar y sexo.

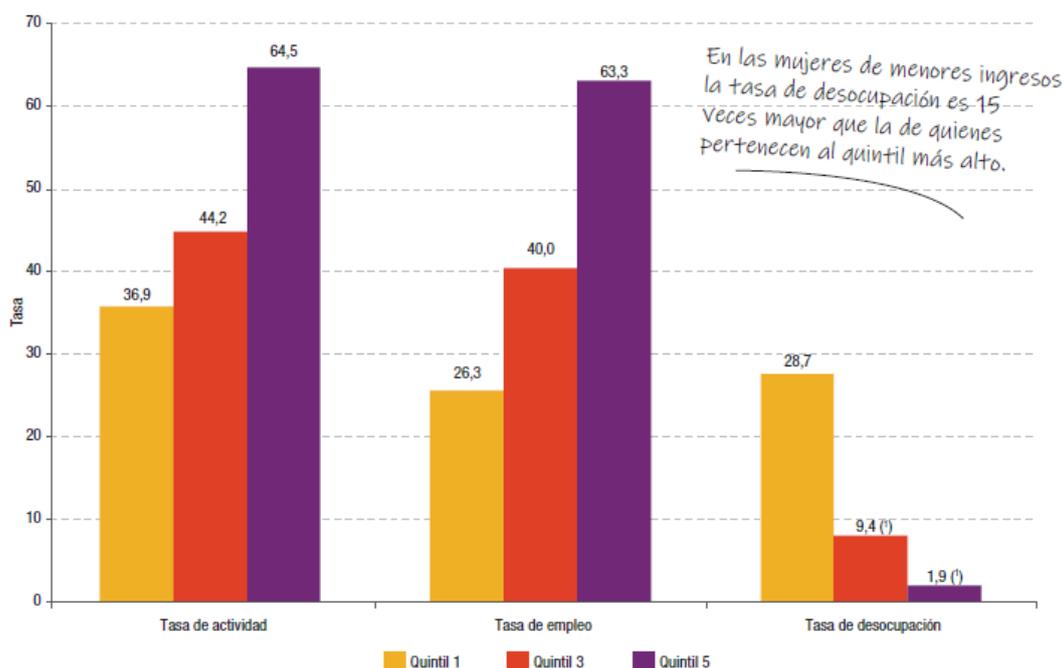
Total, aglomerados relevados. Tercer trimestre de 2017.



Fuente: DGEMyEL – MTEySS, en base a datos de la EPH - INDEC

Tasas de actividad, empleo y desocupación de las mujeres de 14 años y más, por quintil de ingresos per cápita familiar (quintiles 1, 3 y 5).

Total 31 aglomerados urbanos. Tercer trimestre de 2020

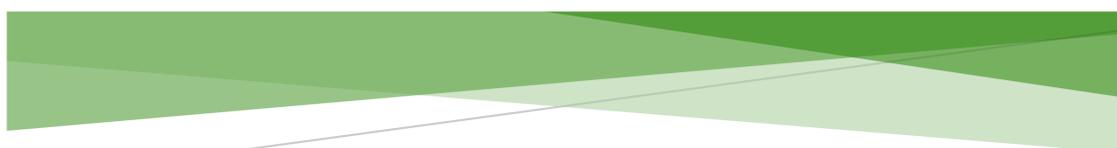


Fuente: INDEC a partir de datos de la EPH.

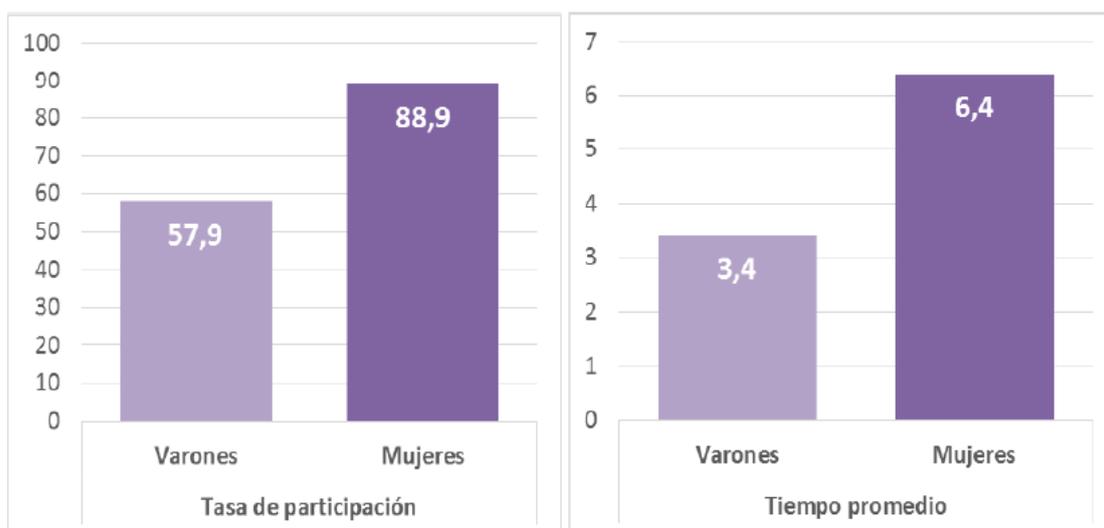
Con respecto al trabajo remunerado la brecha de género en los hogares con menores recursos es mayor que en los hogares del último quintil donde en promedio mujeres y varones destinan tiempos similares al trabajo para el mercado. Sin embargo, la brecha de género se percibe en el tiempo destinado al trabajo no remunerado dado que se refleja en ambos quintiles, siendo mayor en el primer quintil que en el quinto. Las mujeres con menores ingresos destinan una cantidad de tiempo significativamente mayor que las mujeres que viven en hogares del quinto quintil al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado. Las mujeres de hogares con menores recursos destinan promedio 7.2 horas a las tareas domésticas y de cuidado; mientras que las mujeres de hogares con mayores recursos destinan promedio 3.7 horas (ELA,2012). La encuesta observa que esta brecha

social se debe a una combinación de factores que incluyen la presencia de mayores cargas de cuidado de personas dependientes, la mayor dificultad de derivar cuidado a espacios extra domésticos por insuficiencia de oferta pública e inaccesibilidad de la oferta privada de tales servicios, por las peores oportunidades en el mercado laboral para las mujeres del primer quintil y la persistencia de estereotipos de género en el cuidado.

Acorde a los resultados de la encuesta sobre el uso del tiempo del año 2013 del INDEC, las mujeres dedican aproximadamente 6,4 horas por día en tareas no remuneradas dentro del hogar mientras que los varones dedican 3,4 horas por día. Cuando analizamos las actividades vinculadas al trabajo remunerado observamos una diferencia estrecha dado que los varones tienen una mayor tasa de participación en el mercado de trabajo, mientras que las mujeres reflejan una mayor tasa de participación en las tareas de trabajo no remunerado doméstico y de cuidado.

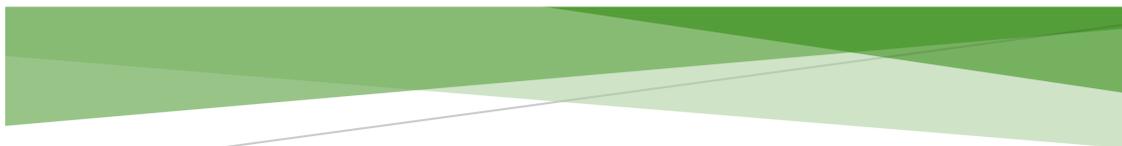


Tasa de participación y horas promedio dedicadas a actividades que componen el trabajo doméstico no remunerado según sexo. Población de 18 años y más. Total, nacional y urbano. Tercer trimestre del 2013.

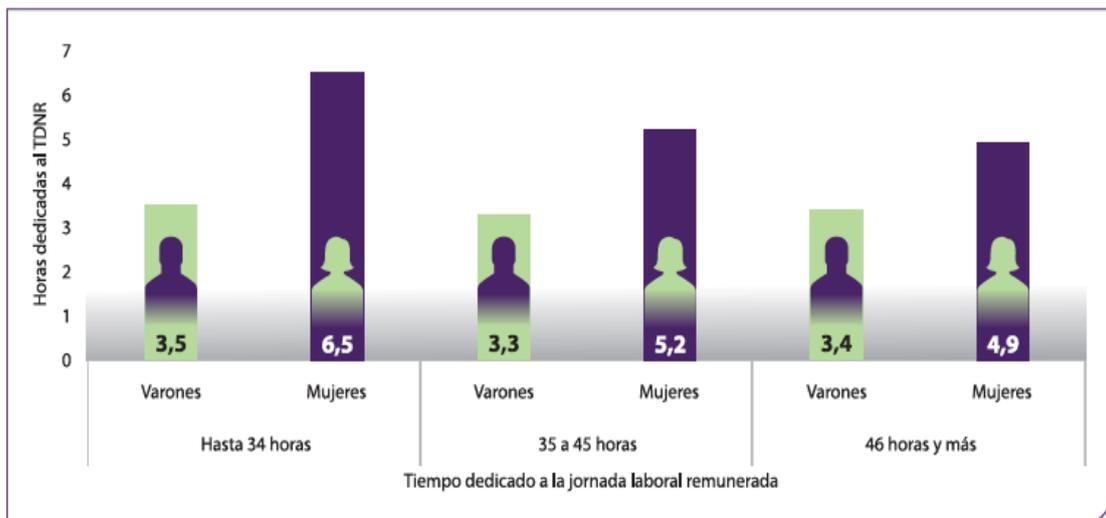


Fuente: DGEMyEL – MTEySS, en base a datos de la Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo – INDEC.

En la Encuesta del Uso del Tiempo en la Ciudad de Buenos Aires existe la correlación con la encuesta Nacional del Uso del Tiempo del 2013 realizada por el INDEC ya que las mujeres destinan aproximadamente 1 hora diaria menos que los varones en el desarrollo de tareas remuneradas en el mercado de trabajo. Asimismo, existe una correlación en el uso del tiempo destinado a tareas domésticas donde las mujeres invierten 3.27 horas mientras que los varones destinan 1.57 horas. Analizando las tareas de cuidado la brecha entre varones y mujeres también es extensa donde las mujeres invierten 5.27 horas mientras que los varones destinan 3.42 horas. (INDEC, 2013) La organización del cuidado se relaciona a la forma en la cual interactúan en torno al cuidado las instituciones de la familia, el Estado, el mercado y las organizaciones sociales y comunitarias.



Tiempo promedio dedicado al trabajo doméstico no remunerado según horas dedicadas a la jornada laboral remunerada. Por sexo. 2013.



Fuente: INDEC. Encuesta sobre Trabajo no Remunerado y Uso del Tiempo. 2013.

En este sentido, la continuidad del desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres provenientes de hogares con acceso a ciertos recursos está influenciada, en parte, a la capacidad que puedan adquirir los varones en involucrarse en las labores de cuidado y en la crianza de los niños/as en torno a la coparticipación de las tareas familiares; lo que ayuda a que las mujeres no deban abandonar su desarrollo profesional ante el desarrollo de la familia.

En la normativa de derecho argentino, la corresponsabilidad y responsabilidad del cuidado de los trabajadores y trabajadoras se circunscriben, por lo general, en las cuestiones relacionadas a las licencias por maternidad y paternidad que estereotipan explícitamente los roles de género. La concepción de “*igualdad de oportunidades*” se encuentra sujeta en discriminación en torno a los problemas de desigualdad de género como de desigualdades estructurales socio – económicas. La regulación laboral con respecto a las licencias para madres y padres actualmente no reconoce el cuidado como un derecho universal de los niños y no distingue las particularidades del mercado de trabajo; por lo que es un derecho excluyente a personas que se encuentran insertas en el mercado formal de trabajo (Pautassi y Rico, 2011) Al mismo tiempo, la normativa no reconoce las responsabilidades de los varones⁷ en el desarrollo y cuidado integral de los niños ya que en Argentina, sólo se otorgan dos días hábiles de jornada por paternidad; por lo que hay presente una doble desigualdad – socioeconómica y de género – en la organización normativa del cuidado de las familias.

2.3 Techos de cristal y de cemento en la carrera managerial femenina

Al igual que en el resto del mundo y en la región, en Argentina se encuentran pocas mujeres en puestos estratégicos de mando de Dirección o CEO y una división sexual del trabajo de mando donde, mientras que en la base de la pirámide de las compañías la distribución de los puestos de trabajo es más equitativa entre varones y

⁷ Pautassi y Rico (2011) reconocen la urgencia y necesidad de una mirada transversal en la agenda de cuidado donde el Estado Nacional amplíe las licencias remuneradas para los padres que complementen las licencias por maternidad y proponen legislar nuevas licencias remuneradas para madres y padres que incluyan los ciclos de crianza de los hijos fuera del periodo de la primera infancia.

mujeres, al subir en rango se observan mayoría de varones en puestos gerenciales y de toma de decisiones.⁸ Este aspecto se contradice con la visión y el discurso organizacional que plantea la carrera managerial como una carrera neutra en cuanto al género y más relacionada a las capacidades de los individuos.⁹ Esta red es un fenómeno social mundial en que se observa una segmentación horizontal dado que las mujeres tienden a concentrarse en determinados segmentos del mercado de trabajo y una segmentación vertical relacionada a las posiciones de poder relativamente inferiores que ocupan.

No obstante, las carreras directivas son carreras sexualmente regladas donde existe “*un techo de cristal*”, informal, imperceptible que refuerza el carácter elusivo de la dimensión sexual en la carrera ya que, formalmente, todos tienen igual chance de éxito (Luci, 2016). A pesar de que las mujeres logren objetivos académicos superiores a los varones, el éxito en la carrera managerial se ve limitado tanto por factores externos - techo de cristal - como internos - techo de cemento - al punto en que mujeres altamente calificadas terminan rechazando ascensos laborales, modificando sus jornadas laborales y buscando posiciones donde puedan contar con cierta flexibilización ante la necesidad de compatibilizar las funciones profesionales con las funciones de cuidado.

⁸ Ser CEO implica desarrollar funciones internas y externas en las compañías relacionado con el desarrollo de las estrategias de la compañía y la supervisión de los procesos corporativos como también el reportar las diversas cuestiones, metas, logros y problemáticas a los actores externos, accionistas e inversores. Dentro de las cualidades y características que deben poseer se engloban la capacidad y habilidad de tomar decisiones relacionadas a la estrategias y valores de la compañía; planificar, fijar metas, objetivos y planes de acción de corto, mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos generales de la compañía y tener la habilidad para adaptarse a las adversidades micro y macro económicas en pos de esos objetivos; representar y ser ejemplo de aquellos valores motivando a los integrantes del equipo a trabajar de manera colaborativa en torno a las metas; mantener un diálogo abierto tanto con los actores internos como externos; organizar y administrar los recursos disponibles; y controlar y constatar que el plan de acción se ejecute efectivamente acorde a las metas establecidas.

⁹ Ocupar un cargo gerencial o directivo en una compañía requiere no solo un alto desempeño o performance en lo estrictamente laboral sino acompañarlo con ciertas características en la personalidad que las empresas tipifican y evalúan, tales como la confianza y seguridad en uno mismo, la autonomía, el equilibrio emocional, la flexibilidad y capacidad de adaptación ante los cambios e incertidumbres, la proactividad, y automotivación y capacidad de lidiar con las frustraciones, las presiones y los problemas. Se debe contar con la capacidad para llegar a ese puesto gerencial y la capacidad para poder mantenerse en esa posición ya que es un ambiente muy competitivo y sumamente cambiante.

Las mujeres en el sector empresarial		% de mujeres
	Comisión Directiva	Cargos Directivos
Grandes empresas	6%	3%
Cámaras empresariales	7%	3%
Promedio General	6,5%	3%

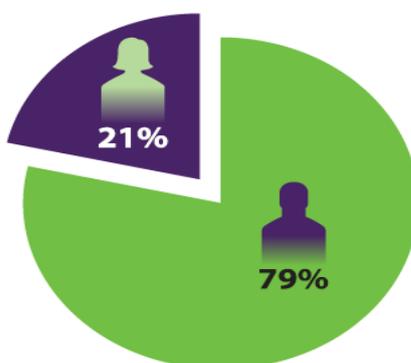
Fuente: Elaboración del informe Sexo y Poder. ¿quién manda en la Argentina?

En lo que respecta a las barreras internas, el “*techo de cemento*”, la Directora Operativa de Facebook en Estados Unidos, Sheryl Sanberg (2013) plantea un nuevo concepto donde a pesar de que mujeres puedan eliminar las barreras institucionales para el acceso a puestos de dirección, existen barreras internas que conllevan a que las mujeres sientan la necesidad de adquirir mayores responsabilidades y se sientan más presionadas frente a la toma de decisiones. “*No se trata de trabajar en derribar alguna de las dos barreras – internas / externas - sino que implica una lucha en ambos frentes tanto en las concepciones culturales de las mujeres en roles de liderazgo, como en la garantía de que las instituciones públicas y privadas acompañen las demandas de las mujeres para lograr las condiciones necesarias para asumir esas posiciones de liderazgo.*” (Sandberg, 2013, pág. 9)

Como desarrollo en el capítulo tres, se observan casos de mujeres en posiciones de liderazgo que “*deben pagar el precio*” ya sea por una decisión propia consciente o por la construcción y las decisiones que enfrentan a lo largo de su carrera managerial, de no tener pareja o hijos y ser estigmatizadas en sus roles ejecutivos. Existe una percepción generalizada de que las mujeres que se orientan al desarrollo de carreras directivas y de mando descuidan a sus familias y el desarrollo integral de los niños/as. Asimismo, como

desarrollo en los capítulos siguientes, el proyecto de la familia implica un punto de inflexión y decisión que enmarca su carrera managerial. La llegada de los hijos/as redimensiona la realización profesional y el deseo de ascenso jerárquico debido a que se deben empezar a repartir los tiempos entre la carrera profesional y responsabilidades de liderazgo y el tiempo que se le dedica a la vida familiar. En este sentido, es “*el tiempo discrecional*” el que coloca en debate la definición de bienestar de los individuos y mide la autonomía temporal; es decir, el tiempo que disponen los individuos fuera de las actividades remunerativas laborales, el trabajo no remunerado de cuidado, y el tiempo de inversión de auto – cuidado. (Rice, Godin, & Parpo, 2006) Siguiendo esta línea de análisis, mientras que la medida del tiempo libre se enfoca en el tiempo que una persona realmente pasa en estas tres actividades, la definición de tiempo discrecional se enfoca en el tiempo que una persona necesita gastar en estas actividades.

Distribución de empresas según sexo del CEO. Argentina. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018.

El éxito profesional en la carrera managerial de las mujeres se ve afectada por la organización familiar y las divisiones de las tareas domésticas y de cuidado al interior de las mismas. El actual modelo de carrera managerial se apoya en una división asimétrica del trabajo doméstico donde aún hoy en día las mujeres son el sostén familiar y son las que gestionan el orden de los intereses de la familia en torno al desarrollo integral de la

misma excluyendo mayormente a los varones de las preocupaciones y las ocupaciones domésticas (Luci, 2016). Siguiendo el estudio de Florencia Luci en el desarrollo de los managers en Argentina, tanto los / las Managers, Directores / Directoras como CEO trabajan en promedio 10.5 horas y raramente salen de la oficina antes de las 19:30 hs. o 20:00 hs., aspecto que puede generar tensiones en el orden familiar y afectar en la performance laboral y desarrollo familiar. Estas asimetrías en la organización familiar generan dificultades para que las mujeres en pleno desarrollo de su carrera profesional concilian la vida y las responsabilidades laborales con las tareas y responsabilidades de la vida familiar. Estas dificultades producen como resultado falencias en la productividad laboral individual como el bajo rendimiento, el aumento de la tasa de ausentismo y el aumento de la rotación laboral producto de una mala administración del capital humano y la fuerza laboral femenina y sus aportes formativos y decisorios a los esquemas de trabajo (Rodríguez Enríquez & Marzonetto, 2015)

Actualmente muchas empresas en Argentina reconocen la importancia y los beneficios para los negocios de contar con mujeres en posiciones manageriales mediante la promoción de la diversidad de género dada la variedad de acceso a diversos talentos e ideas innovadoras, la buena imagen que generan las buenas prácticas empresariales y las transformaciones en las estrategias de mercado para llegar a nuevos resultados (IDEA, 2018). Esta agenda comenzó a trabajarse en los años sesenta, pero luego comenzó a progresar de manera más paulatina tomando mayor visibilidad social y política producto del desarrollo de los derechos de las mujeres y el auge que fueron tomando los debates en torno a la equiparación social y económica. Existe un reconocimiento por parte de las empresas de la importancia de trabajar en las instituciones laborales y transformar la cultura organizacional en torno a prácticas que estén orientadas a la conciliación laboral - familiar, dado el incremento de la participación laboral de las mujeres en el mercado de trabajo, como asimismo del aumento de mujeres en búsqueda de posiciones directivas. Los desarrollos de equipos mixtos presentan mayor efectividad en la toma de decisiones y en la gestión de las crisis (IDEA, 2018). Sin embargo, el avance de las mujeres en ocupar posiciones gerenciales no disminuyó la construcción de los estereotipos de género en torno a los comportamientos sociales, la toma de decisión y la capacidad de liderazgo al punto de que las mujeres son criticadas por comportamientos asociados a patrones de

compartimiento femeninos y masculinos (Eagly, Gartzia & Carli, 2014). Como analizo en los capítulos siguientes, las mujeres construyen su liderazgo enfrentando las construcciones que hacen sus pares, tanto mujeres como especialmente varones, sobre ellas en torno a conductas más asociadas a los liderazgos masculinos – liderazgos asertivos y marcadas tomas de decisión pero que las muestran como líderes frías y emocionalmente distantes – y a los liderazgos femeninos – con mayor conexión con los integrantes de sus equipos pero, muchas veces, vistas como insuficientemente autoritarias o ambiciosas y hasta poco competentes en el desarrollo de los objetivos de las empresas.

Mientras que la mayoría de los varones consolidan su carrera y éxito profesional en una dinámica donde la mujer trabaja en el hogar o trabaja tiempo parcial deteniendo su desarrollo profesional permitiendo así desentenderse del orden y funcionamiento de la esfera doméstica; las mujeres ejecutivas deben encargarse personalmente de construir la red doméstica que sostiene el orden familiar y permite generar la contención para continuar con el desarrollo de una carrera directiva. Al realizar trabajo remunerado – y al desarrollar sus carreras manageriales - las mujeres han estado percibiendo el dinero necesario para adquirir sustitutos de lo que previamente era suministrado domésticamente. (Himmelweit, 2005) Esto se corresponde con la cultura de “*time macho*” - una implacable competencia para trabajar más duro, quedarse más horas, trabajar de noche, viajar por el mundo y facturar más horas adicionales en pos del desarrollo de una carrera internacional - la cual se observa muy frecuentemente impregnada en los profesionales. (Slaughter, 2012)

Los estudios muestran que las mujeres que tienen cargos directivos, tienen en su dinámica familiar maridos que trabajan en actividades que les permiten ser más independientes y, asimismo, acompañan al desarrollo de su carrera profesional; “*en vista de su condición de género, las ejecutivas deben reforzar su compromiso e implicación, porque están sospechadas de ceder frente a las demandas de mayor presencia en el hogar o el cuidado de los hijos, exigencias domésticas frente a las cuales les resultaría más difícil mantener un alto nivel de energía aun en jornadas de trabajo prolongadas.*” (Luci, 2016, pág. 56) Como desarrollo en los capítulos siguientes, sumado a este fuerte apoyo del conyugue masculino, las mujeres cuentan con redes de cuidado doméstico familiares y mercantilizadas que ayudan a las distribuciones de tareas de cuidado de los niños/as.

Además de las políticas públicas las empresas pueden cooperar a que se fomente una cultura que rompa los estereotipos de género donde las decisiones de casarse y de tener hijos/ as no sean un impedimento para el desarrollo profesional de las personas. El interrogante es si, dadas las transformaciones que se observan en las relaciones entre los varones y la crianza de los hijos/as, las empresas buscarán la oportunidad de cumplir estas nuevas expectativas y necesidades de su personal. ¿Es posible para el éxito y desarrollo de las empresas fomentar el equilibrio entre el trabajo remunerado y las responsabilidades familiares de cuidado para contribuir a permear el cambio en las políticas públicas laborales?

3. ¿Cómo ganarse el lugar?

La carrera managerial está constituida por un conjunto de reglas, comportamiento social, etapas y momentos que van moldeando su recorrido. Las prácticas sociales que coordinan las relaciones entre los y las managers que logran acceder a las cúpulas directivas están directamente relacionadas a los valores y los planes de carrera que poseen las compañías. Además de las capacidades profesionales y la experiencia que se observa en los y las managers existe una dimensión más arraigada a los valores y a las trayectorias individuales que participan en la posibilidad de acceder a puestos directivos y formar parte de los directorios de las empresas. En este capítulo analizo cuatro estadios de la carrera managerial de las mujeres: el rol e influencia de los valores familiares, cómo esos valores impactaron en la decisión de la carrera profesional, los desafíos, dificultades y decisiones clave de la carrera managerial junto con el rol de los mentores y las discriminaciones a veces visible, muchas veces naturalizada que vivieron.

3.1 La familia y los valores que marcaron el inicio

El desarrollo de la carrera corporativa de las mujeres líderes que entrevisté comienza apenas terminados los estudios secundarios. La mayor parte de estas líderes identifican a su núcleo familiar central como trabajadores/as de origen inmigrante europeo con mensajes de un fuerte mandato de la superación intergeneracional mediante el desarrollo de una carrera universitaria y el desarrollo profesional individual en una gran empresa. Estas características y concepciones del núcleo familiar no difieren en grandes rasgos de los varones. Auto perciben a sus familias como “*familia bien standard de la Argentina, clase media*”¹⁰ donde uno o, en algunos casos, ambos padres trabajan en tareas remuneradas, donde la mayoría de las mujer además trabaja en el hogar llevando adelante las tareas del hogar y de cuidado; y donde los hijos/as estudian carreras universitarias en

¹⁰ Siguiendo el trabajo de Jorge Raúl Jorrot (2008) sobre las percepciones populares de clase, las personas se identifican mayoritariamente por la tarea que hacen más que por la clase social. Jorrot plantea diferentes agregaciones para la formación de cinco clases sociales: *Clase de servicios* que incluye managers y profesionales de mandos altos, medios e inferiores; *Trabajadores no manuales rutinarios* que incluye a empleados administrativos de actividades industriales y comerciales tanto de bienes tangibles como servicios; *Pequeña burguesía*, que incluye artesanos, agricultores y arrendatarios; *Trabajadores manuales calificados y supervisores de trabajadores manuales*; y *Trabajadores manuales no calificados*.

su mayoría en la universidad pública. Los resultados del trabajo del 2008 de Jorge Jorrat muestran que en Argentina las personas se identifican mayormente con la clase media que con la clase obrera dada las profesiones que llevan adelante. *“La identificación con clase media crece al pasar de los niveles de educación o de los quintiles de ingreso familiar más bajos a los más altos, mientras la tendencia inversa se observa para clase baja y obrera. La identificación subjetiva con la clase media consistentemente crece al pasar de las categorías objetivas bajas a las altas, mientras lo contrario se da para la identificación con clase baja u obrera.”* (Jorrat, 2008, pág. 14)

El énfasis y objetivo principal de estas familias es facilitar el camino a los hijos para que puedan lograr un título universitario y desarrollar una profesión por lo que no hubo una imposición de comenzar a trabajar a una temprana edad, pero si en muchos casos una decisión de hacerlo para comenzar a insertarse en el mundo corporativo y en el desarrollo temprano de la profesión elegida. Uno de los ejecutivos entrevistados resume las características de las familias y orígenes de las y los managers entrevistados.

“El gran paradigma del estereotipo casi que se cumple en el caso de mis padres. Inmigrantes, gallegos que primero fue mozo y luego durante 46 años encargado de edificio en donde yo viví con él, con ellos, mi padre y mi madre; hijo único. Gente trabajadora, muy laborante que siempre ahorró y quiso lo mejor para su hijo y esa frase de “todo lo que no pude tener yo voy a tratar de que lo tengas vos”. (E14, mayo, 2020)

Las opiniones y el esfuerzo de las familias para que las nuevas generaciones pudieran estudiar es un valor muy presente y arraigado en las/los managers entrevistados y constantemente son traídos a diversos tópicos de conversación como una inspiración y aspiración de valores sociales que deben ser recuperados por las nuevas generaciones. Este tipo de valores son homologados por la cosmovisión de las empresas y giran en torno al sacrificio, la perseverancia, la cualidad de ser muy trabajador/a, la entrega total al trabajo, el esfuerzo, la consistencia, el ser una luchador/a, la capacidad de ahorro y la búsqueda de la superación constante. Estos valores actúan como acervos morales de lo que entienden como la meritocracia y el desarrollo de una buena vida. Se ven, desde la perspectiva de las entrevistadas, como cualidades deseadas en las personas para encarar

los proyectos de vida y los proyectos como ciudadanos de Argentina y constantemente son determinantes al momento en que los managers se encuentran ante decisiones personales y profesionales sumamente claves o que representan una enorme dificultad.

Las ejecutivas entrevistadas señalan que las mujeres enfrentan mayores limitaciones en la elección de la carrera profesional, la familia, la carrera universitaria, el lenguaje que deben utilizar y hasta la maternidad ya sea por factores sociales o factores biológicos. E5, por ejemplo, señala que la elección de su carrera profesional y la inspiración para la profesionalización en sus empleos la tomó de la única mujer familiar profesional del grupo cercano como un ejemplo que inspiró al estudio de la carrera de contadora pública ante la observación de la independencia y autonomía monetaria en contraposición con una vida más focalizada en la crianza de los hijos y el trabajo en el hogar que veía en sus otras familiares cercanas e incluso en su madre.¹¹

Al finalizar los estudios secundarios, tres de las once entrevistadas compartieron que sus primeras experiencias laborales fueron en negocios familiares, emprendimientos propios o en PyMEs de redes de confianza de la familia desempeñándose en trabajos de cadete en los bancos u otras entidades públicas o realizando tareas simples administrativas. Algunas optaron, en cambio, por combinar el desarrollo de la carrera universitaria con otras pasiones. Es importante destacar que en estos momentos la opinión de la familia era de mucha importancia y tomado muy en cuenta por las mujeres.

¹¹ Una de las variables que parece tener un peso importante en las diferencias de elección de carrera son los "estereotipos de género". Los estereotipos de género se adquieren en un proceso de aprendizaje donde, además de los factores culturales comunes a la sociedad, es de una notoria importancia la experiencia de interacción con el modelo social más próximo; la influencia de la familia e incluso de la propia escuela. A la hora de la elección de estudios universitarios y las profesiones todavía perduran los estereotipos socialmente vigentes sobre lo que se considera propio o impropio en la mujer, por el hecho de serlo. La influencia de estos esquemas perceptuales incide directamente en las mujeres que han de optar por una u otra posibilidad y también determina que el mundo del trabajo siga discriminando a las mujeres. (OIT,2019)

E6, por ejemplo, enfrentó diversos estereotipos en su juventud que finalmente impactaron en la decisión final de su carrera profesional.¹² Esta CEO recuerda que al finalizar la secundaria sentía atracción por carreras sociales como la psicología y la diplomacia y carreras más técnicas como la arquitectura y la ingeniería. Ella confiesa que la arquitectura era lo que más le gustaba, pero, en varias conversaciones con el padre y un primo que era ingeniero, ambos le reprobaron su decisión de querer avanzar con arquitectura dado que no era una carrera muy “*femenina*”. Esto la llevó a estudiar el profesorado de inglés en el Lenguas Vivas, que lo vio como una carrera posible dado a que sentía facilidad para enseñar - gusto adquirido jugando a la maestra en su infancia - pero no fue una profesión que ella sintiera la “*llenara completamente*”. Ella recuerda que su primo ingeniero le argumentó que la desventaja de la arquitectura era que “*primero no hay laburo de nada porque no se construye nada. Y segundo, para una mujer... pensá una mujer embarazada subiéndose a la obra.*” (E6, mayo, 2020.)

Este tipo de comentarios y observaciones de la familia eran aspectos que se tomaban en cuenta y que tuvieron cierto nivel de influencia en las elecciones de las carreras profesionales a carreras más tradicionales o donde hubiera mayor participación de las mujeres frente a carreras relacionadas a profesiones que se consideraban más “*masculinas*”; lo que responde a la una construcción estereotipada de los géneros¹³ y las actividades que deben llevar adelante dadas las cualidades que requiere la profesión y los comportamientos que se esperan de cada uno de los géneros.

¹² La estructura jerárquica del mercado de trabajo revela uno de los espacios sociales donde se reproducen los roles tradicionales de género. En el caso de las mujeres, particularmente, la vulnerabilidad se ve incrementada porque esta estructura se encuentra regida por parámetros fuertemente tradicionales de distribución de actividades entre los géneros, disposición que impone profundas restricciones a las oportunidades que tienen las mujeres de insertarse en la actividad económica. En este sentido, Laura Pautassi (2013) señala que el incremento de la participación de las mujeres en el mercado laboral debe ser interpretado por la necesidad de las familias de contar con otro ingreso monetario para poder acceder a recursos básicos de existencia. Anteriormente, Elizabeth Jelin (1991) analizó el aumento de la participación femenina en la fuerza del trabajo en América Latina donde el ingreso se ve teñido con la discriminación salarial y la contratación sujeta a tareas socialmente enmarcadas en lo que se considera “trabajos o tareas femeninas”

¹³ La construcción estereotipada de los géneros en torno a la creencia o pensamientos que la sociedad tiene acerca de las conductas y habilidades propias de los varones y las mujeres se adquieren en un proceso de aprendizaje que son influenciados por las conductas culturales, comunitarias y sociales creando modelos que se ven plasmados en la dinámica familiar y en las instituciones como las escuelas o las empresas. (Eagly, Gartzia & Carli, 2014).

3.2 Carrera universitaria y primeros trabajos

Ocho de las once líderes entrevistadas comenzaron a trabajar en grandes empresas privadas de manera directa o brindando algún servicio para la misma al momento en que estaban cursando sus estudios universitarios. Esto les permitía generar el contacto con las empresas, las casas matrices, contar con acceso directo a diversa información corporativa y a diversas culturas organizacionales ya sea para comenzar a ganar experiencia y forjar una carrera corporativa o con el objetivo inmediato de generar ingresos para poder costear sus estudios universitarios. Entre los once perfiles de mujeres líderes entrevistadas el 20% estudió una carrera social como ciencia política, el 20% siguió una carrera técnica como actuario o estadística y el 60% se orientó a los negocios como administración de empresas y contabilidad. De las once managers, el 55% manifestó haber estudiado en una universidad pública – principalmente la UBA; y el 27% manifestó haber estudiado en una universidad privada.

En esta etapa, aquellas mujeres que estaban en la búsqueda laboral utilizaron la bolsa de trabajo de la facultad, comenzaron en una empresa familiar para continuar el trabajo construido por la familia, generaron su propio emprendimiento o aplicaron a través de los anuncios en los diarios para acceder a sus primeros trabajos corporativos alternando las horas de cursada por la mañana y la noche y trabajando jornada completa. Muchas señalan que algo clave en esta etapa era aprender a manejar los tiempos y ser eficiente con el uso de las horas disponibles para estudiar; lo que muchas hacían de noche. El trabajar y estudiar en simultáneo permitía poder aplicar lo que aprendían en la universidad en un empleo real y así lograr una formación integral y ganar mayor visibilidad y responsabilidad corporativa. Ya desde el inicio de su carrera profesional, y como observo en los siguientes capítulos, el “*tiempo*” es un recurso que se lo toma como un bien a cuidar e invertir de manera racional y eficiente.

Al momento de comenzar la carrera profesional una de las managers arrancó trabajando en un proyecto propio mientras que las otras diez comenzaron incorporándose en PyMEs o en puestos junior de grandes empresas. Este grupo comenzaron su carrera en una pasantía o en el programa de formación de jóvenes profesionales. Uno de los primeros desafíos que muchas de las managers sintieron que tuvieron que enfrentar en los principios de su carrera era el de no contar con una red de contactos que ayudaran a

propulsar las carreras manageriales. E11 recuerda que a pesar de que su padre era comerciante sin educación secundaria completa, le atribuye el aprendizaje de valores y aspectos comerciales que la impulsaron a desarrollar su carrera vendiendo diferentes y variadas unidades de negocios.

Muchas mujeres señalan que los conocimientos que fueron adquiriendo a lo largo de sus carreras universitarias son aspectos que las empresas utilizan en diferentes formatos del negocio y ante diversas circunstancias. Al mismo tiempo, señalan la importancia de continuar estudiando y capacitándose adquiriendo herramientas que permitieran distinguirlas dentro del mercado de trabajo. Todas las entrevistadas remarcan que es importante complementar el conocimiento que otorga la carrera de grado y las habilidades hard ¹⁴ con cursos o posgrados que permitan trabajar en el desarrollo de otro tipo de habilidades que ayudaran a complementar el conocimiento técnico. Dado que los estudios de posgrado se concordaban con los tiempos dedicados a la agenda laboral, muchas managers realizaron cursos relacionados con temáticas que necesitaban para afrontar los nuevos desafíos en la carrera profesional como recursos humanos, liderazgo, economía, marketing, entre otros. Algunas empresas ofrecen programas de capacitación de sus profesionales, pero muchas organizaciones no tienen programas específicos por lo que uno *“tiene que ir armando su propio camino y buscar herramientas por su cuenta”* (E7, mayo, 2020)

El vivió la experiencia de comenzar a trabajar en empresas con equipos conformados con pocas mujeres y empresas donde las mujeres no ocupaban posiciones de liderazgo. Esto conllevó a la decisión de rendir diferentes certificaciones internacionales y exámenes como el TOEFL y el GMAA para luego estudiar un MBA en la Universidad de Harvard en Boston, Estados Unidos con el objetivo inmediato de contar con herramientas que marquen un diferencial en su currículum y le permita acceder a compañías que tuvieran una cultura organizacional inclusiva, con valores compartidos a los de ella y un plan de carrera profesional atractivo que le permitiera crecer

¹⁴ Hard Skills o habilidades duras: son los conocimientos adquiridos y memorizados a lo largo de nuestros años de formación; dicho de otro modo, las hard skills son las competencias y habilidades técnicas que hemos adquirido durante nuestra formación y experiencia profesional. Son las habilidades requeridas para llevar a cabo una determinada tarea o tareas. Definición de la IMF Business School.

jerárquicamente en un periodo corto de tiempo. A E2 su jefe en aquel momento le recomendó realizar el Master de la Escuela de Negocios de IDEA (Instituto del Desarrollo Empresario en Argentina) al cual aplicó a pesar de no cumplir con los requisitos en edad y experiencia para trabajar en sus habilidades soft ¹⁵ en management; aspecto que señala le resultó sumamente útil para continuar creciendo jerárquicamente en la empresa.

Dentro de los testimonios de las managers entrevistadas encontramos pocos casos excepcionales donde el trabajo fue el conductor a la elección de una carrera profesional en mujeres que comenzaron una segunda carrera mientras continuaban avanzando profesionalmente dentro de una organización. E7 recuerda aquella época como un momento de mucha demanda tanto física como mental en torno al desarrollo profesional.

"Era como time consuming, mi tiempo tenía que ver con el trabajo y el estudio; la diferencia es que al trabajar el día completo ya el trabajo empezaba a tener otro tinte de mayor contenido." (E7, mayo, 2020)

Determinación y búsqueda de oportunidades para crecer son cualidades que las entrevistadas resaltaron como características necesarias para generar movilidad y experiencia en las carreras manageriales. Las entrevistadas señalaron que el contar con la determinación de continuar aprendiendo en la organización, entendiendo las oportunidades y las diferentes unidades de negocio, permite construir confianza y generar relaciones profesionales con diversos miembros de la compañía, que pueden convertirse en aliados estratégicos a la hora de buscar un crecimiento interno en la compañía.

¹⁵ Soft Skills o habilidades blandas: son las habilidades sociales. Las competencias interpersonales adquiridas en la vida diaria; es un término sociológico, relacionado con el cociente de inteligencia emocional, y que es el conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales que nos permiten integrarnos en el ambiente laboral de las relaciones con los demás. Ejemplos de soft skills serían: la motivación, el trabajo en equipo, la escucha activa, el auto liderazgo o la proactividad. Definición de la IMF Business School.

3.3 El ascenso en la carrera managerial: networking, expatriación y mentores

3.3.1 Ascenso vertical o saltos jerárquicos

En el mundo de las carreras manageriales observo dos tipos de recorridos¹⁶ que siguieron las líderes entrevistadas. Un camino donde se fueron desarrollando profesionalmente en diferentes empresas, cambiando de trabajo por uno de mayor jerarquía y acumulando diferentes experiencias. Otro camino donde la carrera managerial se desarrolla, en su mayor porcentaje, en una sola empresa ascendiendo jerárquicamente y en responsabilidades mediante ascensos y promociones. Ya sea que se atravesase un tipo de carrera u el otro, tal como señala Florencia Luci (2016), ser manager es el resultado de un proceso donde la identidad profesional y la posición de clase asociada a ese logro se ponen constantemente en juego. *“Llegar a un puesto directivo resulta de transitar con éxito una carrera que se despliega en un marco de fuerte competencia: a medida que se escala en rango las posiciones son menos abundantes”* (Luci, 2016, pág. 118) La edad en la que se consigue un ascenso en la carrera managerial es algo que también es de vital importancia. Dado que, para los managers, es imperativo conseguir el primer cargo jerárquico en una organización antes de los treinta años. (Luci, 2016)

Además de todo esto, ambos tipos de recorrido managerial tienen en común como punto de inflexión relevante el ocupar una posición regional en otro país. Las mujeres managers suman como otro punto de inflexión relevante en su vida profesional y personal la planificación y desarrollo familiar. Al mismo tiempo, los cambios que esto generan en el desarrollo de la rutina y la necesidad de atender aspectos de la vida familiar y profesional conlleva mucha organización y cambios por parte de las mujeres managers y sus familias.

¹⁶ El desarrollo profesional en diferentes empresas forma parte de una estrategia de ascenso y desarrollo personal que permite el enriquecimiento del / de la manager e ir ganando competencias de diferentes estilos de liderazgo y de las empresas. Defillippi y Arthur (1994) estudiaron casos donde los managers en las empresas terminaron siendo profesionales que se formaron dentro de la compañía debido al *“know – why”* – con un mayor compromiso de las organizaciones a los principales profesionales- el *“know – how”* de los profesionales - la acumulación de un conjunto de habilidades y experiencia acumuladas; y el *“know – whom”* - que apela a la importancia de las relaciones de mentorío durante la carrera managerial dentro de la misma organización.

Dos de las mujeres entrevistadas realizaron su carrera managerial en diferentes empresas ascendiendo jerárquicamente en diferentes posiciones y unidades de negocio hasta su posición actual de CEO. Dos ejecutivas también se desarrollaron en diferentes compañías, pero los mayores hitos profesionales los vivieron en una empresa que fue un emblema en su ascenso jerárquico a la posición que ocupan actualmente. Seis de las mujeres entrevistadas desarrollaron su carrera managerial en una misma empresa u organización ascendiendo jerárquicamente y acompañada por líderes y jefes de la compañía hasta la posición que ocupan actualmente contando con un conocimiento integral de la cultura organizacional y las diferentes unidades de negocio. Tres de las entrevistadas vivieron su carrera managerial comenzando en una compañía que fue vendida y / o comprada por otras empresas, lo que significó un cambio en los estilos de liderazgo y de cultura empresarial y, al mismo tiempo, permitieron el desarrollo profesional y jerárquico en posiciones y unidades del negocio interesantes para las managers. E3, E4 y E8 experimentaron la fusión entre empresas a través de la compra y venta de las unidades de negocios. Algunos de los testimonios señalan que vivir la fusión de diferentes empresas de un determinado rubro permite el poder liderar diversos proyectos, pero, al mismo tiempo, implica empezar a involucrarse en el mundo más político de la corporación; etapa que puede ser complicada para experimentar en los inicios de la carrera managerial. De los testimonios desprendo dos miradas antagónicas respecto de la fusión de las empresas.

E8 vivió fusiones de empresas durante toda su carrera managerial y recalca la importancia de adquirir experiencia y formación dentro de las empresas saliendo de la “zona de confort” e involucrándose en las diversas aristas del negocio interactuando con otras áreas y clientes a través de los diferentes canales disponibles; especialmente ante los contextos de compra y venta de las empresas y trabajando con equipos y jefes diferentes. Ella recuerda que vivió todos los periodos de fusión y adquisición de empresas hasta la compañía en la que se desempeña actualmente y, a pesar de que hoy se vive como algo más natural, en un principio eran momentos que generaban tensión e incertidumbre con respecto a la estabilidad laboral y a la capacidad de adaptarse a nuevas dinámicas de trabajo y equipos. Comenzó su carrera en una pequeña empresa nacional que fue adquirida por una PyME regional para luego ser adquirida por tres diferentes empresas

multinacionales, una de capital británico, una de capital australiano y una de capital suizo, hasta la fecha, por lo que la fusión de unidades de negocio no representa una dificultad. Confiesa que a lo largo de su carrera managerial los desafíos más arduos fueron los relacionados a la interacción con las personas y al desarrollo de equipos encontrando los diferentes perfiles y entendiendo las dinámicas hacia el interior del equipo balanceando las buenas ideas con las emociones individuales y los desafíos de la compañía.

“Momentos donde te está yendo bien y momentos donde te está yendo mal, momentos donde tenés que vender... al principio las primeras transacciones o las primeras negociaciones donde se vende una compañía genera mucho stress en el equipo y mucho temor... uno tiene que ayudar a ver el lado positivo de la situación ya sea porque siguen trabajando o porque no siguen trabajando en la compañía; pera cada situación tiene una oportunidad y te abre una nueva puerta.”

(E8, mayo, 2020)

Por otro lado, E4 vivió la venta de una importante unidad de negocios de una banca internacional luego de haber desarrollado gran parte de su carrera profesional gestionando segmentos de la banca minorista como un momento de quiebre en su vida profesional. Este momento representó una elección clave en su carrera managerial ya que ella tenía un equipo grande a su cargo y tuvo que lidiar con la incertidumbre respecto al futuro laboral de muchas personas mientras que ella tenía la certeza de que los compradores de la banca estaban interesados en su perfil. Una de las mayores dificultades que experimentaron las managers fue entender las etapas de su desarrollo profesional y cuándo es el momento de cambiar de compañía en pos del crecimiento profesional y personal. La gran mayoría de las ejecutivas llegaron a un punto en sus carreras manageriales que, tras varios años de pertenencia y desarrollo dentro de una compañía, creyeron que iban a terminar jubilándose en ella. Sin embargo, entre los diferentes motivos de cambio de compañía o rumbo de carrera managerial, podemos encontrar aspectos más generales como las crisis económicas del país, crisis económicas globales, la necesidad de cambio de proyecto por uno más orientado a las preferencias profesionales, la oportunidad de crecimiento jerárquico y profesional e incluso muchas veces los cambios de compañía están asociados a encontrarse con un “techo de cristal”, aspecto que desarrollaré más adelante.

3.3.2 Expatriarse: “¿dónde querés criar a tus hijos y dónde querés morir?”

La consultora Mercer realizó un estudio en el 2018 donde refleja que, a pesar de que se observa progreso en las empresas, solo el 14% de la fuerza laboral expatriada son mujeres. Contar con experiencia de management internacional y de gestión de proyectos y equipos de otros países son la condición previa para llegar a la cima en los niveles gerenciales de muchas empresas multinacionales. En el estudio mencionado se observa que el principal motivo del bajo porcentaje de mujeres expatriadas por las empresas es que las candidatas mujeres son muchas veces discriminadas, descalificadas o no tienen éxito en la carrera managerial internacional dado que hay una falencia de apoyo desde las empresas para la re-locación y la contención del núcleo familiar mediante políticas corporativas. Estos aspectos se observan en cuatro casos que analizaré a continuación que reflejan diferentes experiencias y motivaciones para tomar una posición regional y, a pesar de ser diferentes en cuanto a sus vivencias, comparten factores en común en torno a la importancia de tener en claro ciertos valores y búsquedas profesionales y el impacto que puede generar en la vida familiar.

Para E1 el trabajar en diferentes fondos privados de inversión y con holdings internacionales significó empezar a relacionarse con directorios y management de alto nivel jerárquico. Este tipo de experiencia y de proyectos la llevaron a comenzar a trabajar, por nueve años, en una de las consultoras de management más importantes de país teniendo a su cargo oficinas en Buenos Aires, Argentina y Santiago de Chile, Chile coordinando aproximadamente a un equipo de treinta y cinco personas. Desde el punto de vista de los desafíos profesionales, ella enfrentó el tener que desarrollar el negocio y la marca de una industria que tiene una mirada escéptica producto de los sucesos de la década de los noventa donde el mercado argentino recurrió y pagó grandes presupuestos a diversas empresas consultoras en proyectos que no se pudieron implementar dada la crisis económica del 2001, por lo que el desarrollo de portfolio de clientes, señala, implicó mucha dedicación y esfuerzo. Por otro lado, a pesar de que en el mercado chileno la consultoría tiene mejor penetración con respecto al argentino, enfrentó los desafíos de la competencia y la lealtad a las empresas locales. Sumado a esto, destaca que a ella se le sumaba otro desafío que era el hecho de ser mujer argentina y tener que enfrentar barreras generacionales, barreras de género y barreras de culturas corporativas.

Y el chileno es muy localista, entonces contratar una consultora brasilera en Chile no es tan sencillo y menos si la vende una mujer y menos si esa mujer es argentina. En ese sentido, Chile fue todo un gran desafío. (E1, marzo, 2020)

Adler (1995) señala que existe una construcción de mitos¹⁷ y obstáculos alrededor del potencial de las mujeres managers en su capacidad de expatriarse y gestionar equipos en otros países que son difíciles de separar de la realidad. Dado que mayoritariamente las decisiones sobre los puestos internacionales son hechas por varones, existe una construcción estereotipada de las actitudes y ambiciones de las mujeres donde se tiene la creencia de que las mujeres no están interesadas en este tipo de posiciones. Trasladarse a desarrollar la carrera managerial en otro país es un camino que requiere mucha planificación y responsabilidad en la toma de la decisión y sus consecuencias.

Excepcionalmente, el ataque a las Torres Gemelas en Nueva York, Estados Unidos y sus consecuencias en el mundo y en los negocios son lo que llevaron a que los planes de E9 de traslado a la sede de la empresa en España se vieran completamente alterados a pesar de todos los planes que se fueron construyendo previamente a esa decisión. El motivo para pedir la transferencia era la necesidad de irse a vivir a Europa con su esposo de nacionalidad alemana, dado de que él ya había vivido varios años en Argentina y una posición en España estaba abierta para que ella pudiera expatriarse sin alterar su carrera managerial. Pero el proyecto se vio afectado dado que los negocios globales se vieron severamente comprometidos; lo cual se tradujo en no contar con el traslado de la compañía a España. Sin embargo, ella señala que siguió adelante con su decisión de vivir en Europa y tuvo la fortuna de poder continuar su desarrollo profesional en una empresa de telecomunicaciones encriptadas que formaba parte de un conjunto de empresas europeas con diversas unidades de negocio. No obstante, a pesar de contar con cierta estabilidad económica y profesional decide regresar a la Argentina en el 2004 a la misma

¹⁷ Nancy Adler fue de las primeras investigadoras en conducir una investigación sobre por qué las compañías parecen ser reacias a promover a las mujeres a posiciones en el extranjero. En su investigación identifica tres grandes mitos al respecto:

Mito 1: Las mujeres no están interesadas en posiciones internacionales en otros países.

Mito 2: Las compañías se resisten a enviar a las mujeres a asignaturas o proyectos internacionales.

Mito 3: Los prejuicios sobre las mujeres en culturas extranjeras son factores que impiden la efectividad en la conducción y desarrollo de proyectos internacionales. (Adler, 1995)

compañía en la que había trabajado. Ella recuerda que el proceso de decidir irse a vivir a Europa y luego volver fue una de las decisiones más complicadas que tuvo que enfrentar dado los diferentes pros y contras que tuvieron que analizar en cada momento, pero recuerda como una frase emblemática de un manager colega que la ayudó a definir su regreso el pensar “¿dónde querés morir?”

E4 comenzó en el programa de jóvenes profesionales en una entidad bancaria, pero, al ya contar con previa experiencia profesional le ofrecen una posición de manager en muy poco tiempo. Durante este periodo de su carrera profesional es cuando tuvo que enfrentar diversas decisiones en torno a la carrera profesional y a la vida personal. Señala que constantemente enfrentó la dicotomía del desarrollo de la carrera managerial con el desarrollo de la vida privada afectiva y destaca la importancia de tener claridad sobre los objetivos y el tipo de vida que quería construir.

“Siempre tuve claro lo que yo quería, a mí me gusta trabajar, me emociona trabajar, no me genera una carga... pero sí a lo largo de la carrera como que era muy consciente que para poder seguir creciendo había decisiones personales que tenía que ir tomando o quizás postergando.” (E4, abril, 2020)

Entre esas decisiones, una de las más importantes fue en torno al crecimiento profesional en una posición afuera del país donde, en un primer momento ella reconoce haber antepuesto lo personal y la pareja y no aceptar esas posiciones. Luego, en un momento de su carrera managerial entiende que su anhelo de crecer profesionalmente se antepone con su vida personal, que estaba comenzando a generarle un peso y a afectar sus relaciones personales y decide tomar una posición regional, luego de haber rotado por los departamentos de Marketing, Producto y Planning. Ella reconoce que ese fue un momento clave en la decisión de su carrera y que no es responsabilidad de la pareja exclusivamente cuando no funciona el balance entre el desarrollo profesional y la pareja. Luego de esta etapa vivida y con la experiencia adquirida decide que es momento de regresar al negocio de Argentina y comenzar a poner foco en su vida personal conociendo a su actual marido y reflexionando y trabajando con una terapeuta sobre aquellos aspectos que fueron sacrificados por el desarrollo de la carrera profesional.

“No hay culpa, es lo que vos elegís para vos y cuando lo pensás en perspectiva yo puse de algún modo mi vida personal on hold porque era todos los días arriba de un avión, todos los días trabajando horas y horas, dedicándole mucho a la oficina... pero cuando vos lo pensás, no sé si en el momento sos tan consiente” (E4, abril, 2020)

Una historia muy diferente en cuanto a su experiencia de vivir en otro país la vivió E6 ya que al momento de recibir la propuesta por parte del equipo global de la empresa industrial para la que trabajaba en aquel momento estaba finalizando su licencia por maternidad de su primera hija y su tesis de maestría. El equipo global analizó el crecimiento exponencial y los desarrollos locales de su unidad de negocios y las alianzas y partnerships estratégicos que generaron. A los dos meses de la reunión con los VP globales ella recibe una invitación para hacer un curso de liderazgo y un Master Black Belt¹⁸ en una división en los Estados Unidos, lo que fue un momento clave en su carrera managerial dado que no es una posición que sea fácil de adquirir. Ella recuerda que tuvo que contemplar muchas variables antes de tomar la decisión de aceptar la posición dado que es hija única y siempre estuvo a cargo del cuidado de sus padres y, al mismo tiempo, ellos eran su red de contención y ayuda para el cuidado de su hija. La importancia y composición de las redes de cuidado es un aspecto que desarrollo más adelante en esta tesis.

“Me llega esta oferta en un momento en el que no estaba preparada. No estaba preparada para dejar a mis viejos, no estaba preparada para dejar a mi hija en una guardería y no con sus abuelos y me entero que estaba embarazada de mi segunda hija cuando ya alquilo casa allá. Y no lo teníamos hablado con mi marido, nosotros acá teníamos trabajo y teníamos ayuda para cuidar a Sofi. Eduardo tenía a sus amigos, su vida, su trabajo... Y nos vamos.” (E6, mayo, 2020)

¹⁸ Master Black Belt representa un nivel alto de experiencia y responsabilidad frente al despliegue estratégico de la metodología Six Sigma - estrategia de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, reforzando y optimizando cada parte del proceso consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente - dentro de una organización. Su labor principal es tanto promover como apoyar actividades de mejora en todas las áreas comerciales y operativas de la empresa, así como proveedores y clientes, de esta manera cuidando a todos los involucrados de los proyectos.

Recuerda que apenas llegó a Estados Unidos tuvo que buscar una obstetra y destaca que vivió dos momentos completamente antagónicos dado que, a nivel profesional, a pesar de las dificultades en su familia y su vida privada, tuvo muchas experiencias de aprendizaje y; a nivel personal atravesaron diversas dificultades dado que la dinámica diaria con dos hijas pequeñas era muy complicada por la organización diaria, la distancia cultural con la niñera y el estilo de crianza y cuidado, el stress propio de mudarse a otro país y los conflictos en la pareja dado que su esposo no lograba encontrar trabajo y la relación comenzó a tensionarse (el tono de la entrevistada se tensionó y se volvió más serio). Al año y medio le ofrecen una posición de Marketing Global donde tuvo muchas experiencias de aprendizajes. Finalmente, a los dos años de mudarse, en el año 2009, tiene que enfrentar la decisión de quedarse en esa posición global o volver a Argentina. En ese momento como familia viven una situación que se tornaría decisiva, la hija más pequeña sufre un accidente doméstico donde se cae e implica una operación de cráneo por lo que deciden volver a Argentina a una división de negocio más pequeña y una posición inferior a la que tenía antes de partir, aspecto que descubrió una vez finalizado los trámites de traslado para Argentina; lo que significó un retroceso en su carrera profesional (la entrevistada lo cuenta con mucho enojo y tristeza). A raíz de esas vivencias y sentimiento de que su carrera managerial estaba en un retroceso, decide contactarse con un colega que trabajaba en el mundo de la consultoría y consultarle por posibles nuevas opciones. En ese momento se presenta la oportunidad de entrar a una importante compañía de venta de productos de consumo masivo con el doble objetivo de enfrentar nuevos desafíos profesionales y terminar de acomodar ciertas cuestiones familiares y lograr estabilidad en la familia; por lo que con cierto *“dolor en el alma”* (la entrevistada tuvo que tomarse un momento antes de continuar. Remarcó que fue una decisión muy muy complicada y que le trajo mucha angustia en esa época) decide cambiar el curso de su carrera managerial.

Dada la escasez de mujeres en los puestos directivos en la mayoría de los países, las empresas encuentran difícil postular a profesionales mujeres para asignaciones internacionales. Adler (1995) refuta la creencia tradicional de que las mujeres no aspiran a posiciones en otros países y relocalizarse dado que expatriarse a un puesto en otro país por un determinado tiempo permite a las managers ganar competencias que son muy beneficiosas para el desarrollo de la carrera managerial por el tipo de competencias

internacionales que se ganan en ese periodo en torno a una visión global del negocio, capacidad de trabajar con equipos diversos adaptando la forma de liderazgo. Mi trabajo también me permite sostener que las resistencias o dificultades de las mujeres managers en expatriarse y tomar posiciones de mayor responsabilidad en otros países radica principalmente en la carencia de una estructura que acompañe la situación familiar y facilite la relocalización de los hijos/as en los nuevos países teniendo que sortear los desafíos exclusivamente con las parejas.

3.3.3 Red de varones: Jefes, Mentores, y Sponsors

En esta sección voy a destacar la importancia que tienen los jefes, mentores y sponsors en el desarrollo profesional de las mujeres managers como agentes facilitadores del ascenso e integración de las mujeres en los sectores más altos de la pirámide organizacional. En la carrera managerial, los profesionales buscan constantemente nuevos desafíos que permitan el crecimiento profesional y aprenden a desarrollarse bajo diferentes estilos manageriales y corporativos. Las entrevistadas señalan que es clave tener en claro sus valores profesionales y desarrollarse en un ambiente que comparta esos mismos valores siendo conscientes de los aspectos que se “*ganan y pierden*” en las diversas etapas manageriales ante las decisiones que se toman. Las enseñanzas que los profesionales reciben de sus jefes y mentores sumado al feedback que reciben de aquellas personas que eran y son importantes en las compañías junto con la generación del networking interno y externo logran ayudar a potenciar el crecimiento profesional dado que es la forma en la que los profesionales pueden darse a conocer y generar referencias positivas a la hora de pensar en el crecimiento ascendente. A pesar de que existe una heterogeneidad de jefes donde encontramos casos que ayudan a cultivar las carreras de las profesionales en ascenso, muchas veces encontramos liderazgos que no cultivan ese tipo de desarrolla y hasta funcionan como una barrera que bloquea el ascenso profesional. Encontré en las profesionales entrevistadas la misma heterogeneidad de experiencias. Los jefes, en su “*deber – ser*”, tienen determinadas capacidades y habilidades que van construyendo a lo largo de sus propias carreras manageriales que se engloban en torno a la capacidad de enseñar, motivar a los equipos y lidiar con las complejidades emocionales propias de los equipos. Los jefes, independientemente de sus habilidades propias, pueden

ir pasando de una acción a la otra dedicando mayor tiempo a la enseñanza o motivación de los equipos (Lazer, Shawn, y Stanton, 2015).

“Tuve muy buenos jefes que me acompañaron y me ayudaron. Algunos querían irse en algún momento y me usaban a mí para desarrollarme y decir “tengo ya a quien me va a reemplazar”. A mí también me servía.”
(E2, marzo, 2020)

“La verdad yo tuve mucha suerte a lo largo de mi carrera. Todos mis jefes hombres también como ejemplos de líderes y de papás en conciliación de su vida personal con lo cual, fuera del género, papás muy presentes. Entonces uno gana de ese contexto trabajando con líderes que eran papás muy presentes.” (E9, mayo, 2020)

A lo largo del desarrollo profesional de las managers es crucial el aprendizaje que se adquiere de los *“buenos jefes”* y tomar diferentes aspectos de las personas para aplicarlo en su forma de trabajo con el objetivo final de, al momento de llegar a una posición de liderazgo, tomar todos los aprendizajes y ponerlos en práctica. Los jefes tienen un impacto directo en la capacidad productiva de los equipos; aumentando directamente la productividad individual de un trabajador e impactando positivamente en la capacidad productiva de los equipos y proyectos de trabajo (Lazer, Shawn, y Stanton, 2015). Dentro de todos los casos mencionados, ilustraré el impacto en la carrera managerial de dos mujeres analizando jefes que las acompañaron en su crecimiento profesional.

En la experiencia de E2 que comenzó a trabajar en la compañía apenas tres meses luego de recibirse de su carrera universitaria destaca que el apoyo y acompañamiento de los jefes en el crecimiento profesional junto con la capacidad y búsqueda de constante aprendizaje son aspectos claves en el desarrollo managerial de las mujeres managers y son lo que le permitieron convertirse primero en Líder en Administración de Personal y Reclutamiento, luego Gerente de Compensaciones y Beneficios para posteriormente convertirse en Gerente de Recursos Humanos para Cono Sur, puesto que ocupó dieciocho años para finalmente avanzar en la Presidencia y la Dirección en Recursos Humanos de la compañía.

E10 se inspira en Maquiavelo para pensar en su carrera managerial dado que comenzó en una posición junior y logró un salto en su carrera managerial debido a que la persona que estaba en la posición de Coordinadora se fue de la organización y la Gerente de esa área estaba cerca de jubilarse; por lo que ella tomó en pocos años la posición de Coordinación y posteriormente la Gerencia. *“Maquiavelo dice que el príncipe tiene que tener virtud y fortuna, entonces, yo creo que, en mi caso, en el desarrollo de mi carrera, hubo un poco de las dos cosas.”* (E10, julio, 2020). Ella entiende que una puede abonar a la *“virtud”* mediante el compromiso con la organización, la curiosidad en la lógica operacional de la estructura de negocio, y la capacidad receptiva de aprendizaje de los superiores. Para ella desarrollar la virtud depende de la actitud de una como profesional y de la generosidad de su entorno dado que, de no haber contado con jefes que socializaran sus competencias y formas de pensar a la hora de resolver diferentes situaciones, no hubiera podido adquirir las aptitudes para aplicarlas en su trabajo. Por otro lado, la dimensión del azar que Maquiavelo domina como *“fortuna”* son aquellas circunstancias que te llevan a estar presente ante determinadas oportunidades.

Recuerda que cuando le ofrecen la gerencia fue algo bastante excepcional dado que tenía que reemplazar a una mujer que había estado veinte años en ese puesto y ella tenía menos de treinta años, siendo la manager más joven y la única Gerente mujer en una organización que en aquel momento tenía gaps no solamente de género sino también generacionales en su management. Su primer año fue extremadamente complejo y desafiante dado que la organización sufrió una enorme rotación de staff; renunciaron el Gerente de Logística, la Sub Gerente de Logística y el Jefe de Administración y despidieron al Gerente de Administración sumado al desafío de querer diferenciar su gestión aplicando innovaciones que venía pensando desde sus posiciones anteriores. Afortunadamente uno de sus jefes la acompañó con las innovaciones y la ayudó a impulsar sus nuevas ideas. El hecho de ocupar una posición de Gerencia siendo muy joven la llevó a plantearse su continuidad en la organización *“¿yo quiero seguir sosteniendo una posición de liderazgo a esta edad tan joven? Y me dije me voy a tomar un año más para probar y ver si realmente lo puedo hacer”* (E10, julio 2020).

Asimismo, durante las carreras profesionales, las managers entrevistadas se encontraron con ejemplos de jefes que no actuaban con honestidad o transparencia, ejemplos de jefes que no contenían a sus equipos, ejemplos de jefes mediocres en su concepción por como trabajaban y ejemplos de jefes que no eran líderes natos como así ejemplos de grandes líderes que lo inspiraron profesionalmente. El profesor de la Universidad Torcuato Di Tella, Andrés Hatum estudia exhaustivamente las características de los “*malos jefes*”, aquellos jefes que se apoderan de los logros de sus equipos, que no tiene habilidades de enseñanza o motivación y hasta pueden ser maltratadores. Este tipo de jefe afectan el desarrollo de las organizaciones y los equipos profesionales, erosionando los valores de la empresa y pierden el talento humano poniendo en riesgo la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo (Hatum, 2020) Ilustraré el impacto en la carrera managerial de dos mujeres analizando jefes que no acompañaron a las líderes en el crecimiento profesional. Sin embargo, a pesar de estas vivencias, en los dos casos continuaron desarrollando su carrera profesional en la misma organización.

E7 al ser nombrada Gerente y luego Directora de Gestión comenzó una nueva etapa de aprendizajes bastante arduos dado que por la estructura de la organización no había muchos gerentes de quienes aprender, todo era “*ensayo y error*” lo que generó conflictos y enemistades con algunas personas dentro de la organización. “*Esa fue la primer riña o primer roce que tuve que transitar y no lo transité muy bien a causa, creo yo, de la inexperiencia. Hoy no lo haría de la misma manera.*” (E7, mayo, 2020) Ella sentía que no contaba con un apoyo o alguien que la ayudara a surfear estos nuevos desafíos ni adentro ni afuera de la organización, sentía que era una tarea bastante solitaria.

“Entonces, ese fue un primer roce complejo que hubo que ir administrando con malas caras, malos humores, intentando generar ideas que no te las tomen, equivocándome en un montón de cosas que hacía; ese fue complejo” (E7, mayo, 2020).

Al momento de la llegada del nuevo CEO y el reacomodamiento y reorganización de los equipos surgieron algunos conflictos en torno que ella estaba agotada ante las propuestas de cambios en la gestión que propuso y no se lograron concretar y las diferencias y enfrentamientos hombre – mujer que vivió con su nuevo jefe siendo que ella

era muy joven y con una formación opuesta a la de él. Sin embargo, al poco tiempo ese relacionamiento cambia dados los resultados en gestión y la entrada de la actual Directora de Finanzas que llevaron a su jefe a solicitarle que se quede y apueste al desarrollo de la carrera managerial dentro de la organización.

E5 fue la cuarta mujer nombrada ejecutiva en la compañía, pero su puesto fue efectivizado tres años después. El hecho de contar con la posibilidad de cambiar cada tres años de puesto laboral desde sus comienzos en las pasantías para jóvenes profesionales la llevaron a la coordinación de un Call Center de forma local regional y para España, Estados Unidos y Latinoamérica. Al volver al negocio en Argentina estuvo a cargo de un equipo con un margen de 3% de composición de mujeres, lo que significó un gran desafío a la hora de la interacción y el desarrollo de los proyectos al punto que recuerda haber llorado en el auto regresando de la jornada ya que era importante que no la vieran llorar en la empresa para no perder la autoridad y respeto de sus colegas.

El cambio del CEO en el 2012 representó un momento clave en su carrera managerial. En ese momento se incorporan muchas personas de la confianza del CEO que traen dificultades y complicaciones en varias unidades de negocios. El mayor problema que tuvo que enfrentar fue la diferenciación en la gestión de Recursos Humanos entre las dos unidades de negocios más importantes de la compañía, donde una gestión se manejaba de manera informal por fuera de la gestión corporativa y la otra trabajaba en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos. En ese momento ella aún no estaba oficializada en el cargo de ejecutiva y sintió que la compañía se encontraba ante un gran dilema ético por lo que decide, junto con otros tres profesionales presentar la renuncia a la compañía. En ese momento, el CEO la convoca a una reunión para entender los motivos de su renuncia y desconocía los procedimientos que estaban llevando adelante en el negocio y cómo eso afectaba a los procedimientos y transparencia en la compañía. Sin embargo, él apela a que su renuncia se debe a que aún no estaba designada en el puesto de ejecutiva. Así recuerda, con bastante enojo, el diálogo al respecto:

*“Y me dice “no se puede ir. Vos te vas porque no te hicimos ejecutiva”
Y yo le digo que no, que eso ya me lo había olvidado porque yo entendía
que eso no me lo iban a dar nunca. Si yo me tenía que ir por eso, me*

hubiese ido hace 3 años. Simplemente no estaba de acuerdo en cómo se estaban manejando las cosas.” (E5, mayo, 2020.)

Finalizada su conversación con el CEO y tras el intercambio sobre el futuro del manejo de las unidades de negocio decidió continuar desarrollando su carrera profesional en la compañía y posteriormente es nombrada Ejecutiva adquiriendo también responsabilidades en asuntos institucionales y continuar desarrollando proyectos y creciendo profesionalmente.

Sumado a los roles de los jefes dentro de las empresas, para las entrevistadas es importante contar, desde su mirada, con un mentor y un sponsor que las ayuden a propulsar las carreras manageriales. Es importante aprender a generar networking con otros profesionales, “*hacerse ver*” en los eventos y darse a conocer en el mundo de los negocios generando relaciones sólidas. Una de las ejecutivas entrevistadas resalta su experiencia personal en cuanto a su crecimiento managerial con ayuda de su sponsor

“Yo siempre digo que adentro de una organización una no necesita un mentor, necesita un sponsor. O sea, necesitas un mentor, pero para seguir creciendo necesitas un sponsor, con un mentor solo que te diga para donde ir no haces nada porque si no tenés a alguien que sea tu sponsor, que esté sentado en esa mesa y ayude a traccionar para que vos estés, igual no vas a estar, aunque seas la mejor de todas.” (E11, julio, 2020)

Tanto el Mentor como el Sponsor apuestan al desarrollo de las y los profesionales debido al potencial que las y los managers van presentando a lo largo de sus carreras y obtienen rédito político, económico y mayor desarrollo en el mundo de los negocios gracias al progreso y trabajo de las y los managers. “*Le gusta lo que haces, le parece que es bueno lo que haces y que le va a dar valor agregado a su rol que está más arriba que vos.” (E11, julio, 2020)* Las redes profesionales de networking son el instrumento esencial para el avance y ascenso laboral; especialmente en puestos de gerencia o dirección donde el intercambio directo con otros y el capital social que se genera alrededor de esas relaciones son lo que marcan un diferencial en la gestión de la manager o el manager.

En este sentido, las entrevistadas, desatacan la importancia de comenzar desde un inicio a generar redes de networking con otros profesionales de la compañía y otras empresas, “*hacerse ver*” en los eventos corporativos con el fin de darse a conocer en el mundo de los negocios generando relaciones sólidas. Esta sensación simbólica de pertenencia comunitaria ayuda a la construcción de lazos profesionales que pueden generar beneficios e incentivos en la carrera profesional. (Luci. 2009)

El sponsor valora y cree en la o el profesional, ayuda en su orientación en el mundo de los negocios, en el desarrollo de sus relaciones sociales y políticas, a acceder a mesas de negociación y toma de decisión y, eventualmente, la o el manager termina demostrando el fruto de esa inversión de tiempo y recursos siempre que sea permeable a aprender y absorber las experiencias de su Mentor y Sponsor. Mi trabajo me permite sostener que las mujeres managers necesitan del apoyo de los jefes, mentores y especialmente de los sponsors para ascender jerárquicamente e integrarse en las cúpulas de decisión y espacios de networking que funcionan como ámbitos de socialización y realización de negocios.

3.4 Discriminación y/o tipificación en la carrera managerial

A lo largo de los desarrollos de las diversas carreras manageriales todas las profesionales entrevistadas contaron que experimentaron alguna situación propia de la discriminación y/o de tipificación del estereotipo de género sean conscientes de ello o no. A pesar de que algunas de las mujeres señalaron en un principio no haber sufrido ninguna situación de discriminación por género, al avanzar con las entrevistas, pude detectar y ellas mismas pudieron reflexionar y desestructurarse de su discurso para hablar de problemas de discriminación, sexismo y hasta situaciones relacionadas a trabas en sus carreras o acoso. Esto se debe en parte a la confianza previa establecida con ellas y el clima de época que permite poder conversar abiertamente de estas situaciones.

Incluso algunos de los varones entrevistados reconocieron conscientemente que se vieron sesgados de algunos beneficios laborales que les permitieran poder estar más tiempo con sus familias a raíz de los estereotipos del rol de los varones en la crianza de los hijos.

Las experiencias vivenciadas por los y las ejecutivas son diversas y serán presentadas a modo de ilustrar con ejemplos. Se conversó con las y los entrevistados sobre las problemáticas relacionadas a la discriminación por cuestiones de género a lo largo de sus carreras manageriales siendo profesionales en ascenso y luego jefes de equipos, directoras y directores y CEO y se detectaron en común las siguientes cuestiones:

Comentarios sexistas a lo largo de la carrera managerial

- Constantemente desautorizar o menospreciar las decisiones tomadas por falta de experiencia "vení nena que te explico".
- Relacionados al estado de ánimo.
- Tipificación de conductas nerviosas o histéricas
- Abordaje de tópico sobre los cuerpos de otras mujeres del trabajo o famosas.

Exclusión de conversaciones por género

- Abordaje de tópicos sobre football, golf y otros deportes de pertenencia.
- Sub representación en las reuniones que llevan a ser excluidas de conversaciones sumado al temor / nervios de participar activamente en una mesa con mayoría de varones que se relacionan por fuera del ámbito laboral.

Diferencia salarial e imposibilidad de ascender jerárquicamente

- Tener compañeros varones profesionales que ganaban más que ellas.
- Desafío que trabajan en sus equipos y en mesas ejecutivas.
- Creación de posiciones intermedias.
- Periodos de prueba más extensos para ellas que para los varones.
- Cargos no oficializados.

Dificultad para tomar licencia para estar con la familia

- Producto de la estereotipación de los roles de las mujeres y los varones en la familia.
- Importancia en las políticas públicas y las políticas corporativas.

Acoso

A partir de esto voy a desarrollar cada una de las situaciones a través de las voces de las entrevistadas en clave a cómo afectaron sus carreras profesionales.

3.4.1 “Tomate un tecito”

Seis de las ejecutivas entrevistadas, lo que representa más de la mitad de la muestra, experimentaron situaciones que involucraron comentarios sexistas, políticamente incorrectos e incómodos relacionados directamente con su género en el marco de opiniones diferentes en la mesa de negociación o comentarios y discusiones que escalaron a ataques más personales durante el intercambio sobre cuestiones de negocios. Sumado a esto, cuatro de las managers entrevistadas reconocieron que los mayores obstáculos que tuvieron que enfrentar en las negociaciones, relacionamiento con pares y jefes y desarrollo profesional se vieron directamente vinculados no solamente a la cuestión de ser mujeres sino también a la edad y, en algunos casos, el hecho de ocupar posiciones de liderazgo a una edad muy temprana en comparación al cuerpo de management de la organización. El informe de la OIT del 2016 llamado *“Young and female - a double strike? Gender analysis of school-to-work transition surveys in 32 developing countries”* revela que las mujeres jóvenes están más expuestas a sufrir discriminación cuando comienzan su carrera managerial, lo que refuerza su condición de desigualdad. Esto se manifiesta, en un principio, en lo que se denomina como segregación horizontal, relacionado a la alta concentración de mujeres en ciertos sectores productivos y ciertas profesiones, basado estrictamente en las conductas estereotipadas de género; y la segregación vertical, relacionada a la posibilidad de ascenso jerárquico de las mujeres dentro de las empresas. No obstante, herramientas de formación como las maestrías y los MBA son un diferencial que las mujeres reconocen que les permite elegir estar en compañías, equipos y hasta con jefes que compartan los mismos códigos y valores, aspecto directamente relacionado a una posición de privilegio que se gana dentro del desarrollo.

E2 recuerda que cuando trabajaba en las fábricas tuvo que enfrentar el doble desafío de ser mujer y ser muy joven trabajando con gente mucho mayor que ella que quizás no tomaban completamente sus contribuciones profesionales. Al mismo tiempo, muchas veces las mujeres enfrentan este tipo de desafíos tanto al interior de la organización como al exterior. Dado el rubro de los negocios, parte de esas dificultades arraigadas a la cuestión de la edad las sintió al momento de comenzar a trabajar con los sindicatos, organizaciones históricamente ocupadas por varones mayores, al punto que

tuvo que enfrentar comentarios de índole “*vení nena que te explico*”, relacionados directamente a una doble desigualdad frente a sus pares por el hecho de ser mujeres y ser jóvenes.

Las entrevistadas marcan la necesidad de aprender ya desde el comienzo de la carrera managerial a formar parte de mesas de discusión donde se deben leer y entender ciertas situaciones muy masculinas para poder ser comprendidas y escuchadas. Al mismo tiempo, E2 enfatiza que contar con jefes que acompañen a los jóvenes profesionales en su carrera managerial enseñando y valorando las nuevas visiones y contribuciones ayuda a aprender a manejar este tipo de situaciones. Las mujeres señalan que la forma de afrontar este tipo de cuestiones es no tomando los comentarios de manera personal y aprender a convivir con esas situaciones focalizándose en los objetivos profesionales. Esto evidencia la naturalización de comentarios sexistas, vulgares y el estereotipo de la “*histeria femenina*” como parte de lo cotidiano. E6 incluso señala que este tipo de comentarios contribuyen a la formación de alianzas y estrategias dado que una como profesional se va formando en las conversaciones más ásperas con otros profesionales. Ella remarca que aprender a tomarse un café y conversar directamente con profesionales más agresivos ¹⁹ permite derribar barreras de prejuicios permite que una misma pueda testease en diferentes situaciones construyendo posteriormente lazos de confianza.

“Si vos logras que te valoren a vos por lo que tenés para aportar porque siempre tenés algo que aportar porque nadie llega a ningún lado si no lo tiene; tarde o temprano los hombres dicen “afloja boludo” Entonces, es buscarle esa vuelta.” (E6, mayo, 2020)

Incluso en posiciones jerárquicas más altas y en mesas chicas de directorios, las mujeres han manifestado vivenciar comentarios políticamente incorrectos ante situaciones de mucha tensión en las negociaciones o intercambios. Llegar a una mesa chica de directorio o de comité ejecutivo, donde las mujeres están sub representadas y

¹⁹ Lamas (2021) afirma que, a través del proceso de construcción del orden simbólico de la sociedad, se construyen los estereotipos de género y los roles y cualidades relacionados a lo masculino y lo femenino. Ahora bien, si los roles sociales de las mujeres y los varones están definidos desde un plano simbólico, son construcciones culturales colectivas, igual que las jerarquías que determinan el lugar de cada persona en la estructura social. Desde lo simbólico, entonces, las diferencias sexuales se traducen en diferencias de poder, las cuales generalmente derivan en conflictos de diversa índole.

muchas veces solo una mujer ocupa una silla es comenzar una nueva carrera desde un comienzo y no siempre se es consciente de esa dificultad. (IDEA, 2018) Diez de las once CEO entrevistadas expresaron que es extremadamente difícil ser la única mujer en la mesa chica - a veces con ejecutivos con los que se viene trabajando conjuntamente hace varios años - y tienen que aprender a tolerar comentarios del estilo “*tomate un tecito*” o “*estas un poquito nerviosa*” vinculados a la histeria o nerviosismo que se estereotipan en mujeres que defienden su posición frente a una discusión o intercambio. Este tipo de comentarios responden a un estereotipo que existe de los liderazgos femeninos más relacionados a las emociones. En este sentido, Ramos, Barberá y Sarrió (2003) rescatan el trabajo de Loden “*Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como hombre*” (1987) sobre los estilos de liderazgos corporativos femeninos y masculinos donde se destaca un estilo de liderazgo femenino diferente al modelo tradicional masculino colocando el foco en las cualidades femeninas. En este sentido, la autora destaca que el estilo de dirección *femenino – natural* (Loden, 1987) se caracteriza por estar basado en las cuestiones racionales como la emocionales fomentando relaciones cooperativistas y focalizándose en el bienestar y desarrollo de los equipos. Las mujeres directivas tienden a tender relaciones personales más estrechas con sus equipos y tienen en cuenta tanto los componentes racionales como el factor emocional a la hora de tomar una decisión buscando soluciones en las que todas las partes involucradas tengan un porcentaje de ganancia y satisfacción (Ramos, Barberá, & Sarrió, 2003); aspecto propio de la forma de liderazgo más femenina que puede contraponerse con la visión más orientada a los resultados en lugar de la calidad del proceso propia de los varones.

Sólo dos de las mujeres entrevistadas compartieron haber recibido comentarios sexistas por parte de pares y/o jefes en diferentes momentos de su carrera profesional. Las ejecutivas entrevistadas cuentan que han percibido un cambio en los últimos tiempos ante las formas de comunicarse y tratar a las mujeres en las compañías. A continuación, detallaré las experiencias de dos CEO y cómo lograron afrontar esta problemática. La primera en aquel momento era coordinadora de marketing de una importante empresa industrial y recuerda que sentía incomodidad ante los comentarios de sus compañeros varones todos los días dado que ella era muy joven – le “*faltaba calle*” – y sentía incomodidad dados los comentarios sobre los cuerpos de las mujeres, los comentarios

sobre las curvas de las modelos antes de las reuniones formales, ciertas conversaciones homofóbicas y demás conversaciones que en ese momento estaban naturalizadas y hoy son temas que se deben cuidar y tratar de otra manera en las conversaciones con otros profesionales y colegas del trabajo.

“A veces se ponían a hablar del culo de alguna mina y hacían comentarios de las colas de las modelos antes de que empiecen las reuniones y era un poco incómodo... que se yo, no compartía... era muy difícil para mí saber dónde pararme... temas homofóbicos que eran para horrorizarse. Quizás no voluntariamente yo tenía la tendencia de ponerme colorada, ¿entendés?, se me re cagaban de risa, perdonando la expresión” (E6, mayo, 2020)

La segunda manager que trabajaba en la industria de petróleo, una industria que considera muy machista, recuerda épocas donde muchos hombres llevaban mujeres - no a sus esposas - a los campamentos en diversos pueblos petroleros. Señala que es una industria que estaba acostumbrada a posicionar a la mujer en un rol menos profesional y tuvo que transformarse y adaptarse en poco tiempo a los cambios en el mundo del empleo.

“No te estoy hablando de hombres de 60 años. Te estoy hablando de hombres que hoy tienen 50 años, fueron nuevos profesionales hace 25 años y hace 25 años podían tratar a las minas de otra forma.” (E5, abril, 2020)

En este sentido, siente que siendo mujer en esta industria es importante demostrar que una está a la altura de los demás profesionales y por lo general las mujeres terminaban transformándose en una versión masculina de sí mismas (Ramos, Barberá & Sarrió, 2003; y Luci, 2016) trabajando hasta altas horas de la noche, siendo de carácter poco empático, evitando llorar o expresar angustia y descontento en público y siendo hasta cruel con otras mujeres que no adoptaban este tipo de actitudes. E5 señala que en las industrias en general, pero particularmente en la industria petrolera, la competencia es muy alta pero las reglas son parte de la cultura corporativa donde la promoción venía de la mano de dedicar muchas horas de trabajo al negocio, de tener un carácter fuerte, de carecer de emociones y sensibilidad. Recuerda situaciones donde tuvo que estar en mesas directivas donde la

mayoría de los miembros eran varones y enfrentar conversaciones extremadamente incómodas sobre otras mujeres y tener que enfrentarlas con una sonrisa sin poder marcar que no correspondían para el espacio de trabajo dado que podía ser contraproducente para ella misma.

“Mujeres que hoy dicen “yo no sufrí ninguna discriminación y siempre trabajé con hombres” ... no me jodas, vos te adaptaste y seguramente sos bastante hija de puta con las mujeres.” (E5, abril, 2020)

La construcción social que se tiene sobre las mujeres de contar con habilidades más cooperativistas, mayores niveles de empatía, amabilidad y comprensión, y la habilidad para apoyarse en otros miembros del equipo no están presentes en todas las mujeres y tampoco están ausentes en todos los varones (Ramos, Barberá & Sarrió, 2003). Mi trabajo me permite sostener que los nuevos liderazgos apuntan a que los managers adquieran habilidades propias de las conductas masculinas como las femeninas. Sin embargo, aún existen micro relaciones cotidianas donde los estereotipos de género continúan permeándose y generando desigualdad entre pares en las mesas de negociación en torno al género.

3.4.2 ¿Cómo hacerse lugar en una mesa de tantos hombres?

Cuatro de las mujeres entrevistadas reconocieron que viven actualmente en grupos y mesas de directores amplias o espacios de networking la situación de exclusión de ciertas conversaciones por cuestiones de género ya que en las reuniones hay mayoría de asistentes varones y se abordan temas relacionados al football y deportes en general, el cuerpo y la cosificación de los cuerpos otras mujeres y, al mismo tiempo, experimentaron el cambio de tópicos en las conversaciones o restricciones en el diálogo e incomodidad debido a estar sub representadas en los espacios. Este tipo de cuestiones abonan a la no participación de las mujeres en las reuniones debido a una situación de no sentirse cómodas en el ambiente y sentir hasta cierto temor en participar y compartir su punto de vista, lo que significa tener que tomar cierto coraje para poder participar activamente y *“ganarse el lugar”* en la mesa de reunión.

Muchas expresaron que la cuestión de la sub representatividad – por la cantidad de mujeres que perteneces a los directorios y sumado a que por los horarios de este tipo de reuniones - muy temprano por la mañana o a última hora - dificultan la asistencia por la superposición de tareas de cuidado - es el principal factor que genera la dificultad de participar e integrarse en ese tipo de reuniones. Las mujeres managers señalan que no sienten necesariamente como discriminación, pero si expresan sentirse que como mujeres son diferentes, no es igual cuando se incorpora un nuevo hombre a la mesa que se integra en un ambiente donde hay mayor cantidad de varones que cuando se incorpora una mujer a un ambiente donde hay menos del 10% de integrantes.

“Soy una mina que tiene bastante coraje y voy y si tengo que hablar ante 10.000 personas lo hago, todo perfecto. Pero hay desayunos donde estaba sola o casi sola y me temblaban las piernas, ¿entendés? En una mesa de tantos hombres. Me ha pasado de que se callaran no porque yo entrara sino porque estaban hablando sobre algo que una mujer no debería escuchar – me ha pasado caminar con otros CEO y que se callaran cuando yo entraba y decís “la puta madre” ¿entendés? O estaban hablando de football o estaban hablando de minas. Esas cosas pasan y lo tenemos como muy tangible.” (E3, abril, 2020)

E11, quien es experta en este tema, reconoce que hoy las mujeres deben cambiar el *mind set* con respecto a estas cuestiones para poder llegar a posiciones de liderazgo en integrarse en mesas de reuniones con mayoría de varones. Esto implica que las mujeres managers deben adaptarse a organizaciones masculinizadas para poder encajar y ser parte. Entre esas cuestiones se destaca la ambición como una cualidad a desarrollar, desarrollar en la medida de lo posible proyectos propios dentro de la corporación y la importancia del networking y los balances con la familia.

En este sentido, las entrevistadas señalan que la ambición es una cualidad que se asocia más a los varones que a las mujeres y no tiene que ser una limitante para el desarrollo profesional de las mujeres dado que tienen que pelear o luchar para conseguir los objetivos buscados. (Luci, 2009) Las entrevistadas señalan que se debe trabajar la agilidad emocional para no verse afectado por las diferentes circunstancias y desafíos que

se atraviesan asumiendo el protagonismo de la carrera managerial. Los proyectos propios y el espíritu emprendedor dentro de las corporaciones es una forma de generar una trayectoria profesional y es importante que las mujeres profesionales diseñen su carrera managerial y se establezcan los objetivos y desafíos para alcánzala. (Globant, 2020) Al mismo tiempo, remarcan es importante que las mujeres comiencen a compartir y habitar los espacios en los que están los varones y desarrollar actividades de relacionamiento por fuera de la oficina.

“El networking no es necesario hacerlo después de hora, se puede hacer de 9.00 hs. a 18.00 hs. y si alguna vez lo tenemos que hacer después de hora podemos compensar a los chicos en otro momento y ese día pedirle a tu mamá, a tu marido, a la chica, al que sea e ir. Y aún mujeres que no tienen hijos no siempre recurren a esos espacios porque hay pocas mujeres y por eso no voy y ese es un mind set que hay que cambiar.” (E11, julio, 2020)

Muchos negocios se establecen por fuera del horario de oficina en diferentes espacios de relacionamiento. Las mujeres entrevistadas reconocen que ante actividades de relacionamiento que suceden después de las 18.00 horas se hace complicado participar dado que se superpone con las actividades de cuidado y la familia. Mi trabajo me permite sostener que parte de las desigualdades que sufren las mujeres managers parten del hecho de tener que adaptarse a estructuras masculinas y habitadas principalmente por varones y buscar la forma de poder participar de actividades de relacionamiento que están históricamente construidas por varones por fuera de los horarios laborales y que se superponen con las tareas de cuidado y convivencia familiar.

3.4.3 Diferencia salarial e imposibilidad de ascenso jerárquico

Algunos tópicos son más difíciles de reconocer que otros por la propia lógica del mercado laboral, no obstante, tres de las mujeres entrevistadas reconocieron que sufrieron de discriminación salarial por género ya que, en determinados momentos de su carrera managerial, tenía compañeros varones con las mismas responsabilidades y antigüedad ganando un porcentaje más alto en el salario. Sobre estas cuestiones todas las

entrevistadas reconocen que se debe continuar trabajando desde las empresas y desde el Estado Nacional a través de políticas públicas en pos de lograr mayor equidad en las carreras profesionales.

“Realmente hasta tener hijos lo desdeñaba un poco porque yo sentía que todo mi crecimiento no había estado condicionado por el hecho de ser mujer. Nunca me ofreció una resistencia el hecho de ser mujer, posiblemente me han pagado menos que a hombres, la brecha salarial estoy segura de que la tuve y la padecí y obviamente algunas situaciones que puedo recordar de personas que pensaban que yo era una asistente o una secretaria por el hecho de ser joven y ser mujer.”
(E10, julio, 2020)

Magalí Brosio (2016) recupera datos de la OIT que señalan que las mujeres ganan en promedio aproximadamente un 27% menos que los varones, donde el indicador que se utiliza es la diferencia entre el salario promedio de los varones y las mujeres. Ella propone ampliar las variables para su análisis dado que este indicador oculta cuatro componentes que impactan de manera directa en la perpetuación de esta brecha en torno a la cantidad de horas trabajadas, la segregación vertical – sub representación de las mujeres en la pirámide ocupacional – la segregación horizontal – distribución de las mujeres en los sectores económicos – y el distinto pago por iguales calificaciones. E4 remarca que uno de sus primeros trabajos uno de los hitos que marcaron su decisión de dejar la compañía fue cuando definieron que solamente iban a abrir un cupo para una mujer en posición de Jefe, aspecto que condicionaba las carreras de las mujeres que en ese momento trabajaban en la compañía y estaban buscando el ascenso laboral. Otra temática sumamente difícil de abordar y de generar auto conciencia está relacionada al haber sufrido una traba en el desarrollo de la carrera managerial por el proyecto de maternidad o por discriminaciones por género. Solo dos entrevistadas reconocieron que la maternidad les implicó no poder ascender jerárquicamente y ser promovidas en la empresa creando cargos intermedios y/o ascendiendo una vez terminada la licencia por maternidad.

Por un lado se pueden encontrar casos como el de E5 donde a sus treinta y seis años sintió ser discriminada por género al momento de ser promovida como Ejecutiva - donde para ese momento sólo había tres mujeres ejecutivas de cuarenta y cinco años o más – dado que al mismo tiempo promueven a Ejecutivo a un profesional varón de treinta y nueve /cuarenta años que a los seis meses quedó efectivo como Ejecutivo mientras a ella le advirtieron que tenían que probar si estaba calificada para la posición y la tuvieron tentativa y a prueba durante tres años hasta el anunció de su renuncia donde le ofrecen convertirla en Ejecutiva de manera efectiva para que continuara en la compañía. A pesar de contar con los resultados y desempeños más altos en la compañía en el Departamento de Recursos Humanos con objetivos desafiantes y resultados satisfactorios no lograba terminar de pertenecer a la Mesa de Ejecutivos. Por otro lado, encontramos casos como el de E3 que en ese momento trabajaba en una Big 4 ²⁰ que vio afectada su carrera managerial al momento de convertirse en madre dado que en el año que la promueven a Socia es el año en el que queda embarazada. Dadas estas circunstancias, los socios jerárquicos asumieron que quizás no estaba lista para todas las responsabilidades que implicaba el nuevo cargo y le inventaron una posición de Directora Asociada, la cual ella cuestionó dado que tenía todas las condiciones y las skills para ser Socia. Ella sintió la discriminación por género dado que le aseguraron que estaba lista para el cargo de Socia y terminan creando un puesto intermedio para ofrecerle nuevamente el puesto de Socia un año después.

“En estas firmas sos Gerente, Gerente Senior y Socio; y a mí cuando me tenían que hacer Socia, me inventaron por 1 año esta categoría de Director y yo lo viví como tal, como “si buenísimo, gracias por el reconocimiento, pero me inventaron esta categoría porque soy mujer - o es al menos lo que pensé en ese momento.” Y se los dije.” (E3, abril, 2020)

²⁰ Big Four es el apodo utilizado para referirse colectivamente a las cuatro empresas de servicios profesionales de consultoría más grandes del mundo: Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PwC. Se agrupan por el tamaño de la compañía, en relación con el resto del mercado, tanto en términos de ingresos como de mano de obra; la capacidad para proporcionar una amplia gama de servicios profesionales en auditoría, aseguramiento, impuestos, gestión, servicios de actuario, finanzas y servicios legales.
Fuente: A guide to the Big 4 accounting <https://thecambridgeconsultant.com/big-4/>

La OIT en sus estudios del 2016 y 2017 remarca la importancia de fomentar la formación, la creación y desarrollo de redes de networking, el asesoramiento y la revisión de los sistemas de contratación y promoción managerial para incrementar el número de mujeres en puestos de dirección; generando y desarrollando en simultáneo políticas favorables para la familia, la construcción de liderazgos más empáticos y una cultura empresarial más inclusiva. Mi estudio muestra que no solamente existe una desigualdad en torno al salario que perciben las profesionales sino en la capacidad y las condiciones que se generan para su ascenso en la carrera managerial, aspecto que se ve principalmente frenado frente a la maternidad. Esto hace que las mujeres managers “*se vayan quedando atrás*” en la carrera managerial y no logren llegar a puestos de mando.

3.4.4 La difícil tarea de tomar licencia

E12, uno de los CEO varones entrevistados, reconoce que las políticas corporativas en torno a las licencias por maternidad y paternidad son una cuestión que las empresas tienen que trabajar y continuar actualizando dados los roles que ocupan los varones y las mujeres en la familia y la crianza de los hijos.

“Yo he promovido a Gerentes y Gerentes Senior a mujeres que estaba con licencia por maternidad en ese momento, ese tiempo cuenta igual porque si no sería un hándicap (desventaja) para las mujeres. Muchas compañías se plantean evaluarlas el año que viene, pero no está bien, yo las miro exactamente igual y si están en condiciones las promuevo igual.” (E12, mayo, 2020)

E1 comparte una experiencia de entrevistas para el puesto de Jefe de Administración donde la profesional seleccionada para la posición le dice que tiene que confesarle y advertirle antes de aceptar el puesto que está embarazada de tres meses, a lo que ella responde no entender la cuestión detrás de esa situación ya que no cambia su opinión sobre su trabajo y desarrollo de carrera profesional y sus calificaciones para el puesto. Esta reacción la llevó a entender que aún hoy en día sigue habiendo un sesgo ante las mujeres con planes de querer comenzar o desarrollar su familia y temor en ellas frente al embarazo al momento de aplicar a un nuevo trabajo o aplicar a un ascenso.

Por otro lado, E13 otro de los CEO varones entrevistados, recuerda que durante una entrevista de una actual profesional que forma parte de su equipo ella le comunica que acababa de confirmar con su doctor que estaba embarazada; a lo que él instintivamente responde con una felicitación y abrazo. En ese momento ella lo mira sorprendida y le comenta que dado que aún no había comenzado una relación laboral formal ella sentía la obligación de comunicárselo por si él decidía terminar con el proceso de entrevistas. Incluso hoy le resulta complicado entender que situaciones de ese estilo donde las mujeres no continúen un proceso de selección por un embarazo dado que no son contratadas sigan ocurriendo y ocurran de manera frecuente. Lo que le llama más la atención es que posteriormente conversando con una ejecutiva en un puesto de dirección en una empresa multinacional que conocía esta anécdota le expresa que ella no hubiera seguido el proceso de selección y contratación de una profesional que estaba embarazada. A pesar de la particularidad en el punto de vista de los varones entrevistados, las entrevistadas reconocen que son más los casos de mujeres que tienen problemas para acceder a un nuevo trabajo, especialmente cuando se comienza a escalar en la carrera managerial, por “*temor*” a que tenga que ausentarse a causa de la maternidad.

Ninguna de las mujeres entrevistadas afirmó experimentar dificultades para acceder a las licencias por maternidad ni a solicitar licencias relacionadas al cuidado de la familia – enfermedad de los hijos, actos escolares u otra actividad relacionada a los hijos. La cuestión de las licencias por maternidad las trabajo en el capítulo siguiente; sin embargo, a fines de este capítulo, muestro el caso de uno de los varones entrevistados, E12, quien sufrió problemas relacionado a la toma de licencias. E12 fue perjudicado en las licencias por paternidad y en las licencias de vacaciones para poder compartir con su familia, lo cual canalizó como aprendizaje para no repetir hacia sus equipos ahora que es jefe dado que siente mucho pesar de haber perdido actividades y tiempo de calidad con su familia. Recuerda con tristeza que tuvo que sacrificar vacaciones y tiempo con su familia como un acto escolar, una emergencia de salud por las dificultades para tomar las licencias y lo siente como un arrepentimiento en su carrera dado que es tiempo que no se puede recuperar al punto que hoy incentiva en sus equipos que tomen sus vacaciones y tiempos de calidad con la familia trabajando responsablemente en equipo para no descuidar las obligaciones laborales. Mi estudio pone en evidencia que el modelo

masculino de carrera managerial perjudica a mujeres y varones que terminan adaptando sus conductas y acciones a este sistema. La desigualdad radica en el hecho de que, los varones, sienten más afín la reproducción de este modelo contando con mujeres que pueden sostener la estructura familiar y de cuidado, mientras que las mujeres, en muchos casos como señalaron las entrevistadas, terminan sufriendo discriminación por género.

3.4.5 La dificultad de abordar situaciones de acoso

Solamente una entrevistada reconoció haber sufrido situaciones de acoso a lo largo de su carrera managerial. Instintivamente, cada vez que se abordaba el tópico con las entrevistadas todas contestaban automáticamente que no vivieron una situación de acoso, pero todas conocían una profesional o varias que habían vivido diversas situaciones sumamente delicadas. Este tipo de conversación es el más difícil de abordar ya que muchas a lo largo de la charla terminaron manifestando que quizás vivieron una situación que hoy podría entenderse como acoso, pero, que en la época donde ocurrió, eran conductas naturalizadas y socialmente aceptadas por lo que es difícil terminar de comprenderlas y reconocerlas. A pesar de esta cuestión, muchas señalan que es importante el trabajo de las nuevas generaciones ya que se habla muchos más abiertamente de ciertos temas y hay conductas socialmente reprobadas que se denuncian, pero, al mismo tiempo, existe el temor de que se llegue a un punto donde se genere un rechazo en el intercambio entre profesionales del mismo género o situaciones que generen incomodidad de trabajo en equipos diversos entre dos profesionales de diferente sexo. De los varones entrevistados, E12 reconoció tener que lidiar con acoso laboral y sexual en equipos que tuvo a su cargo y reconoce que, a pesar de la complejidad de la situación, el camino de acción es a través de las sanciones.

Tomando en cuenta sus roles de liderazgo actuales y las responsabilidades que implican, las entrevistadas reconocen que es sumamente delicado y se debe ser muy cautelosa a la hora de enfrentar este tipo de problemáticas en los equipos en este sentido, tres entrevistadas reconocieron haber tenido que lidiar con situaciones complejas y reconocen que actualmente hay mayor conciencia y herramientas para trabajar y cuidar a los equipos. A pesar de los componentes que dan su particularidad a las carreras

manageriales tanto de varones como de mujeres, en este capítulo hemos abordado diferentes aspectos únicos que atraviesan las mujeres al momento de construir su carrera managerial y algunas reflexiones que podemos encontrar en los varones en torno a los roles estereotipados de género. A continuación, abordaré la particularidad que viven las mujeres profesionales a la hora de comenzar a construir la vida familiar y cómo impacta y se modifica la carrera managerial.

En este capítulo trabajé sobre la importancia que tienen los comentarios y valores de las familias hasta el punto de funcionar como guía en la toma de decisión sobre la carrera profesional que estudiaron las mujeres entrevistadas. Esto realizado desde una construcción estereotipada de los géneros diferenciando carreras más “*masculinas*” y propia de los varones. La construcción de la carrera managerial, para las mujeres entrevistadas, está compuesta por la determinación y la búsqueda de oportunidades y construcción de lazos de networking. Pero esas carreras se vieron atravesadas por situaciones de discriminación y situaciones que generaron un “*techo de cristal*” en su ascenso managerial. Esto es propio de la carencia de una estructura corporativa que acompañe a las mujeres managers en su desarrollo profesional generando las condiciones de desarrollo profesional para que las mujeres “*no se queden afuera*” de la carrera managerial. Por último, las mujeres managers necesitan del mentoreo y sponsoreo de jefes varones para ascender jerárquicamente. No obstante, muchos negocios se desarrollan fuera del horario de oficina, lo que generan una barrera de entrada a las mujeres que tienen a su cargo actividades de cuidado y familia.

4. De CEO a Chief Executive Mom Officers

A pesar de los avances en el mercado laboral global y a pesar de que encontramos cada vez más mujeres participando del mercado formal de trabajo, son pocas las que están liderando grandes empresas, en puestos de mando gubernamentales, y en la cima de las organizaciones en general. Según los datos relevados por ELA al 2020, en los poderes gubernamentales, los puestos de máxima autoridad política son ocupados por 20% de mujeres en las instituciones de los Poderes Ejecutivo Nacional y Legislativo Nacional; lo que se traduce en que de cada diez puestos políticos clave, dos son ocupados por mujeres y ocho por varones. Analizando a las organizaciones de la sociedad civil, a pesar de ser un universo más heterogéneo y de encontrar más mujeres en el sector, el 35,9% de las posiciones de liderazgo son ocupadas por mujeres. La situación es más desigual si analizamos el mundo del sindicalismo, donde apenas el 5% de los sindicatos nacionales tienen en sus comisiones directivas a una mujer y el de los medios de comunicación donde menos del 10% de los medios abiertos cuentan con mujeres en el máximo cargo jerárquico. En el mundo empresario la situación no es muy diferente en cuanto a la distribución ocupacional dado que las mujeres engloban aproximadamente un 4,4% de los puestos directivos en las grandes empresas de Argentina. (ELA,2021)

En este capítulo desarrollo la etapa de la vida donde las mujeres tomaron la decisión de formar una familia o no formarla, reconfiguraron los tiempos disponibles y canalizaron sus propias vivencias y experiencias para elaborar la definición de manager que quieren ser y que debería ser pensada en las empresas. En este momento de la vida, que oscila entre los 30 y los 45 años, la presión social para cumplir con el mandato materno, formar una familia y desarrollarse plenamente en la carrera managerial, caen con más peso. Las mujeres entrevistadas están de acuerdo en que ser una mujer manager y estar en la cima de la carrera implica una enorme responsabilidad para las mujeres en general ya que sienten que son un modelo a seguir para las próximas generaciones y es un camino repleto de constantes aprendizajes y presiones sobre cómo balancear la carrera managerial con la vida familiar, un mandato muy fuerte en las empresas que implica no descuidar ninguna de las dos esferas en vistas de llegar a ser una líder mujer en un universo mayoritariamente masculino y sujeto a múltiples críticas y observaciones.

Existen diferentes lecturas que recogen estas formas morales de entender el rol de la mujer en la sociedad y el porqué de esta situación. Las lecturas oscilan entre el pensamiento de que las mujeres no poseen los rasgos psicológicos innatos necesarios para ejercer un buen y asertivo liderazgo careciendo así de las habilidades y la experiencia necesaria para suceder a un líder varón (Bielby y Bielby, 1992); y, sumado a esto, se le suele atribuir a las mujeres la falta de ambición en la búsqueda de poder, lo que hace que no compitan lo suficiente por los puestos de liderazgo (Peterson y Farrell, 2018). A pesar de que estas afirmaciones sean más propias de pre conceptos que se fueron construyendo históricamente sobre los roles de los varones y las mujeres (OIT, 2017); hay ciertos consejos que las mujeres van recibiendo a lo largo de sus carreras manageriales, muchas veces contradictorios, que abonan a estas tipificaciones de género donde las mujeres deben ser decididas y asertivas sin dejar de proyectar una imagen accesible y amables. (Cheung, 2010) Las mujeres deben ser colaboradoras, pero no perder su credibilidad, las mujeres deben ser más competentes que sus colegas masculinos, pero sin proyectar una imagen intimidante y amenazante, las mujeres que acceden a puestos de liderazgo deben ser un modelo a seguir para las otras mujeres que están construyendo su carrera managerial y, al mismo tiempo, deben masculinizar sus comportamientos para tener éxito en los puestos gerenciales, pero sin perder aquellos rasgos femeninos. (Kandel, 2006; OIT, 2016; OIT, 2017) Como se puede ver, un conjunto de presiones e imposiciones no solo sociales sino también organizacionales, sobre como “*debe ser*” una mujer líder. A continuación, desarrollo algunos ejes de esta cuestión.

4.1 “No tengo que elegir entre tener una familia, o trabajar, o ser exitosa”

Las CEO entrevistadas remarcan que encontrar el equilibrio entre los roles de madre y manager no es sencillo dado que un cargo con tanta visibilidad y responsabilidad complica el balance de los tiempos disponibles. Ser madre y ser manager supone tener dos trabajos de jornada completa que no se excluyen mutuamente y se desarrollan de manera superpuesta; implica saber priorizar y manejar el tiempo estratégicamente. Las entrevistadas mencionan que tienen que buscar un equilibrio para reducir el estrés que les genera tener varias responsabilidades y roles en la vida. Joan Williams (2004) estudió

que en Estados Unidos muchas mujeres en este punto de su carrera atraviesan el fenómeno de la “*Maternal Wall*” (muro de la maternidad) independientemente de si decidieron tener hijos o no. Este fenómeno se suele desencadenar al momento en que la mujer queda embarazada y/o solicita su licencia por maternidad ²¹ y afecta la dinámica y percepción de sus colegas y jefes para con las mujeres y las decisiones que toman al momento de estar organizando su vida familiar. En este sentido, las mujeres entrevistadas señalan que es importante que las empresas cuenten con políticas que permitan a las mujeres poder balancear los tiempos destinados para el trabajo y para el desarrollo familiar. Con un tono más serio y cierto aire de enojo, levantando la voz, las CEO entrevistadas remarcan la importancia de que todas las mujeres managers, en las distintas posiciones dentro de las compañías, empiecen a defender de manera más contundente y constante sus posiciones y las necesidades que tienen para cumplir sus roles de managers y madres; aspecto que marcan como algo difícil de enfrentar para las mujeres; lo que deja en evidencia que ellas tiene que dar la lucha y “*plantarse*” para impulsar estos cambios.

Conversaciones en torno al salario, a las promociones en las posiciones y el hecho de solicitar cierta flexibilidad, el hecho de pedir ayuda y los costos de oportunidades con respecto a la dedicación horaria al trabajo son temas que varias de las mujeres entrevistadas señalaron les resultaron desafiantes de enfrentar durante sus carreras manageriales. E10 mostró durante su entrevista una visión más moralizante con respecto a lo que significa ser manager y al mismo tiempo ser una “*buena madre*” en el sentido de que muchas veces la maternidad genera que las prioridades cambien y la identidad no quede exclusivamente centrada en el rol de manager; dado que, al activarse la dimensión de la maternidad, especialmente apenas nacen los hijos, existe el hecho de que hay una nueva persona que necesita del tiempo, de la prespecialidad y la atención completa; por lo que las responsabilidades laborales y familiares deben convivir entre sí. Esta etapa es definida por muchas de las managers como un momento donde es importante ser sincera y expresar en las organizaciones qué es lo que necesitan para continuar con su carrera

²¹ Joan Williams analiza estudios llevados adelante por Jane Halpert, Midge Wilson y Julia Hickman que analizaron revisiones de las cúpulas managers de performances de mujeres profesionales y como cayeron estrepitosamente luego del embarazo en parte debido a que se activa en los managers un estereotipo de la mujer que la engloba como irracional y demasiado emocional al momento de la toma de decisiones. Esto mismo se observó en la performance de mujeres que apenas regresaron de sus licencias por maternidad.

managerial en el nuevo contexto de la maternidad y, si realmente son consideradas un recurso valioso para la organización, ellas consideran que estas deberían adaptarse con nuevas políticas y acompañando a las managers profesionales; aunque algunas de las entrevistadas han mostrado que no es algo que necesariamente suceda. Las cuestiones en torno a las licencias por maternidad, como analizaré más adelante, continúan siendo una barrera que pueden poner un freno a las carreras manageriales de las mujeres dado que no siempre las compañías poseen políticas para acompañar el desarrollo de las managers en esta etapa.

Otras de los problemas que las mujeres enfrentan, especialmente al retomar las actividades luego de la licencia por maternidad, es el balance de los compromisos ya que muchas veces cierto tipo de reuniones son a las 19.00 hs. luego de la jornada laboral y no existe una reflexión de las cúpulas manageriales o de las políticas organizacionales de cómo ese horario perjudica las dinámicas familiares tanto de las mujeres como de los varones y la administración de los horarios para estar con la familia. La gran mayoría de las CEO entrevistadas señalaron que es uno de los aspectos más difíciles de compatibilizar y no hay una conciencia en las organizaciones para modificar o para alertar sobre estas situaciones dado que para los varones es más fácil disponer del tiempo para regresar más tarde a sus hogares, cosa que para las mujeres se torna más complejo dado que, como señalan las managers entrevistadas, ellas tienen que estar más pendientes de que los hijos y las hijas hayan avanzado con las rutinas de la escuela y la casa, cenar y hasta las esperan para que ellas les den el “beso de las buenas noches”.

O sea, lo mío es 7X24 (7 días – 24 horas) la verdad - en relación a su rol de manager - pero a las 18.00 hs., 17: 50 hs. para evitar el tráfico, salgo volando para estar con ellos porque a las 21.30 hs. en época normal se van a dormir y sino no los veo. Cenar con ellos... sacando alguna excepción como te digo o porque tengo esas reuniones de networking afuera que te digo que las mujeres tenemos que ir y que son después de las 18.00 hs.; entonces les pido a mis viejos que les den de comer. En la semana cenar a las 20.00 hs. y lo sufro porque no soy de

esas de que bueno alguien les da de comer y yo llego para acostarlos... no. Yo trato de las 19.00 hs. estar. (E11, julio, 2020)

“La verdad es que hoy creo que la presión de las nuevas generaciones por la flexibilidad va a ayudar a que se les haga la vida más fácil a las mujeres; pero no es que las medidas que se están tomando de flexibilidad son para que a la mujer se le haga más fácil, creo que las organizaciones no hacen nada para que a la mujer se le haga más fácil en líneas generales. (...) Yo a veces siento que con el tema de la mujer esto de “basta, no hablemos más” Cansa, siempre hablar de este tema. Pero la verdad que no se está moviendo la aguja en temas de mujer, porque no hay más mujeres, somos sub representadas y estamos sub pagadas, porque eso también es verdad.” (E3, abril, 2020)

Dos de las managers entrevistadas, las cuales se distancian en edad más de diez años, fueron pioneras en la implementación de la modalidad de trabajo de home office en sus organizaciones y ambas impulsaron la implementación de esta política para todos los miembros de la empresa. A pesar de que actualmente el home office se presenta como una forma de trabajo natural debido a las consecuencias de la pandemia del COVID – 19 que ha llevado a la política pública a reglamentarla, no era una política que estuviese implementada en muchas organizaciones y hasta existían muchos prejuicios con respecto a la productividad de los equipos. E10, por ejemplo, trabaja en una organización que capacita ejecutivos en las nuevas tendencias del management y es la manager más joven entrevistada. Ella comenzó a trabajar bajo esta modalidad durante su primer embarazo y su licencia por maternidad y sintió que defendió el hecho de que podía trabajar desde su casa, pasar tiempo con su bebé, entregar resultados y estar alineada con su equipo de trabajo a pesar de no estar presencialmente con ellos. El desarrollo y la confianza en los equipos son otro aspecto que permite a las managers poder balancear las responsabilidades laborales con las familiares. E10 a pesar de trabajar en una consultora estratégica fue también pionera de la implementación del home office en una época en la que no se pensaba en esta modalidad de trabajo. Hoy no solo que está regulado en la cultura organizacional sino también está naturalizado.

“Hoy es lo más normal, hoy vas a la oficina y ves gente que te la cruzas en el ascensor a las 15.30 hs. que te dice “estoy haciendo contra tráfico porque me voy a buscar a los chicos al colegio y sigo desde casa” Y esto antes era impensado, era desubicado que alguien te diga que se iba 15.30 hs para ir a buscar a los chicos y después se conecta...Y ¿cuál es el problema? Capaz arrancaste a laburar desde las 7 hs. o no paraste a almorzar, hiciste todo lo que tenías que hacer y bueno, vas a buscar a los chicos y después te reconectas un rato para terminar con algún pendiente que haya surgido.” (E9, mayo, 2020)

Hoy en pandemia y con las nuevas configuraciones de los espacios y las tareas dentro del hogar, al igual que la mayoría de las trabajadoras incluso en condiciones socio económicas menos ventajosas, las mujeres entrevistadas señalan que durante reuniones que sostienen por videoconferencias tuvieron que pedir un breve receso para atender alguna cuestión particular vinculada al hogar o a los hijos o hijas y destacan que esto no representó para ellas una situación que genere tensiones o problemas en los equipos. En este sentido, vuelven a resaltar la importancia de que las empresas fomenten e impulsen programas no solo focalizados en las mujeres, sino que ayuden al desarrollo de padres varones más responsables de los hijos y de las responsabilidades de la casa. No obstante, el teletrabajo o modalidad home office que representa una oportunidad de flexibilizar los horarios y ordenar la rutina de las mujeres entrevistadas; para mujeres en situaciones de vulnerabilidad laboral representa un vector de desigualdad entre los diferentes sectores sociales. En un contexto con medidas sanitarias de aislamiento, escuelas virtuales y sobre carga de tareas domésticas, algunos aspectos de la Ley de Teletrabajo relacionados con la agenda de cuidado de menores o adultos/as mayores, situados en el mismo domicilio, tuvieron un piso mínimo de discusión en cuanto a la articulación del tiempo de trabajo remunerado y de las tareas de cuidado. Pero, no se discutió, por ejemplo, sobre incentivos tributarios para la tercerización de las tareas de cuidado, cuando la persona que recibe ese cuidado no conviven en el mismo domicilio; y no se contemplaron medidas para que estas tareas no recaigan exclusivamente sobre las mujeres ni el impacto que esto genera en las mujeres trabajadoras en torno al estrés, sobre carga de trabajo y sus derechos como trabajadoras.

La cultura organizacional, a cargo de la cúpula managerial, refleja la capacidad que tienen sus profesionales de poder manejar con cierta flexibilidad sus horarios sin ser juzgados como irresponsables o no lo suficientemente comprometido con la organización. El remarca un aspecto que observa en varias de sus colegas mujeres en torno a la importancia de que las profesionales no tengan que mentir en la organización, a sus equipos o a sus jefes para poder asistir a una reunión de padres o alguna actividad vinculada con los hijos. La contracara de la posibilidad de flexibilizar los horarios de trabajo, desde el punto de vista de la familia y la vida privada, es el aprender a equilibrar la intensidad de trabajo con la vida personal y contar con la energía para poder estar presente en el rol de mamá y el rol de manager ya que *“el problema no es el horario en el que salís, sino el estado en el que llegas... agotada, exhausta, con la cabeza en mil temas.”* (E1, marzo, 2020)

Otra cara de esta cuestión es el ejemplo de E2 de lo que muchas profesionales suelen enfrentar con sus jefes ²² durante el periodo de desarrollo de la maternidad. En este caso particular, esta profesional tuvo durante la mitad de su carrera managerial una supervisora muy con la que era muy complejo trabajar. Esta supervisora desalentaba a las mujeres de su equipo y le dijo que no podría tener una oportunidad de crecimiento en la

²² Ramos, Barberá y Sarrió (2003) recogen el trabajo de Loden de 1987 sobre los liderazgos masculinos y femeninos presentándolos de manera comparativa para luego construir ellos una propuesta de liderazgo transformacional:

TABLA 1. ESTILO DIRECTIVO MASCULINO Y FEMENINO (LODEN, 1987)

	<i>Estilo masculino</i>	<i>Estilo femenino</i>
<i>Estilo operativo</i>	Competitivo	Cooperativo
<i>Estructura organizativa</i>	Jerárquica	Equipo
<i>Objetivo básico</i>	Triunfar	Lograr calidad
<i>Resolución de problemas</i>	Racional	Intuitivo/Racional
<i>Características clave</i>	Fuerte control Estrategia No emocional Análisis	Control reducido Comprensión Colaboración Niveles de alto rendimiento

Siguiendo el trabajo de Loden (1987), el estilo del liderazgo masculino es competitivo y jerárquico centrado en los resultados y en el “hacer”; mientras que el liderazgo femenino es más cooperativo enfocado en el trabajo en equipo y en el “ser”. Los valores organizacionales del estilo masculino giran en torno al individualismo, la competitividad, el conformismo, la dominación y el control frente a los valores del estilo femenino que potencian la colaboración, el compromiso, la igualdad, la diversidad e inclusión y el desarrollo de las relaciones personales.

empresa dado que había decidido tener una familia y ella no concebía que se pudiera desarrollar una carrera managerial teniendo que cuidar y criar niños. La recuerda como un estereotipo de mujer que hoy casi no se encuentra en las empresas, una *“baby boomer soltera”*

“Me acuerdo una oportunidad que teníamos que hacer un cambio de plan médico y le consultaron su situación marital y ella dijo “yo me casé con la Empresa”. Ella no podía concebir esa dualidad, para ella tenía que elegir entre tener una familia o trabajar o ser exitosa... y yo había elegido tener las 2 cosas.” (E2, marzo, 2020)

Joan Williams (2004) plantea, a pesar de que no es una temática muy estudiada en la academia, que los varones que son padres también enfrentan la *“Paternal Wall”* (muro de la paternidad) dado a la presunción de que los varones son extremadamente competentes y presentan buenos resultados de manera constante simplemente por ser varones. Esto puede ser beneficioso o contraproducente en la carrera managerial. Un padre que ocasionalmente atiende emergencias familiares o eventos significativos de sus hijos o hijas puede ser visto como un líder cálido y competente. No obstante, un varón que solicite una licencia por paternidad puede ver afectado su desarrollo profesional y hasta tienen miedo de solicitar mayores beneficios en relación al desarrollo de las relaciones familiares ya que pueden ser percibidos como desinteresados de la compañía y poco ambiciosos.

Siguiendo este contrapunto, de los CEO varones entrevistados encontré dos casos antagónicos con respecto al balance entre el rol de papá y el rol de manager. Sin embargo, en ambos casos hay concordancia con respecto a que sus esposas eran las encargadas de la administración del cuidado y las redes de cuidado en sus hogares y la organización doméstica. Uno de ellos no sufrió conflictos laborales al momento de convertirse en padre ya que contaba con bastante flexibilidad para manejar sus horarios al punto que actualmente intenta ser ejemplo en su equipo no quedándose hasta muy tarde en la oficina y otorgando cierta flexibilidad a sus empleados para que puedan estar más tiempo con sus familias. Contrariamente, el otro caso recuerda que tuvo que atravesar varios conflictos laborales en torno al tiempo disponible para la familia y recuerda que fueron momentos en su carrera managerial que sufrió mucho. Puntualmente destaca que ha tenido que

suspender vacaciones familiares o resignar ir al médico o a un acto escolar y, en perspectiva, se arrepiente de ello ya que es un tiempo que no se recupera y que no es igual a medida que los hijos crecen; y hasta es una demanda presente en los hijos con los años. En este sentido, actualmente instruye a los varones de su equipo a que no resignen tiempo con la familia y que sean autónomos y responsables para coordinar las tareas con el resto del equipo para que los proyectos continúen en su ausencia.

Para las mujeres entrevistadas el ser manager y ser mamá tienen un mismo trasfondo en común: el tener que dirigir y coordinar personas. Ser mamá implica tener que organizar el esquema familiar y coordinar las redes domésticas de tareas domésticas y tareas de cuidado. Ser manager implica dirigir y supervisar a las personas y los procesos corporativos y coordinar la estrategia de la compañía. Estas mujeres vivieron la maternidad como una etapa que implica mucha planificación en torno a cómo llevar adelante la etapa del embarazo, la licencia por maternidad, y el regreso a la carrera managerial. Sin embargo, esa coordinación de personas en sus diferentes roles se contrapone con las responsabilidades y las coordinaciones de sus pares varones que no cargan con las responsabilidades del desarrollo y cuidado integral de los niños/as perpetuado desde el sistema normativo y reforzado por las conductas y estructuras sociales; por lo que hay presente una doble desigualdad – socioeconómica y de género – en la organización normativa del cuidado de las familias.

4.1.1 Planificar una familia: la dificultad de volver a trabajar

El comienzo y la etapa del proyecto familiar fue un momento decisivo y clave para las ejecutivas entrevistadas ya sea que hayan tenido hijos o decidido no tenerlos debido a que impacta directamente sobre la carrera managerial y requiere la planificación de las nuevas tareas no solo en el trabajo sino también en el hogar, para lograr un esquema que permita balancear las responsabilidades laborales y de cuidado de los hijos/as. La mayoría de las mujeres entrevistadas planificaron el comienzo de la familia con su pareja en torno al desarrollo de la carrera profesional y a la posibilidad de poder comprar una vivienda propia antes de la llegada de los hijos/as. La mayoría de las mujeres entrevistadas tenían en claro que buscarían alcanzar ciertos objetivos en sus carreras manageriales antes de comenzar a pensar en la planificación y desarrollo de la familia y, las que no

planificaron objetivos de desarrollo managerial sí fueron conversando con sus parejas sobre el tipo de familia que aspiraban tener. Muchas de ellas señalan que, a pesar de no plantearse tener primero una carrera antes de la familia o no señalar algún determinado momento o periodo como el “*mejor momento*”, sí fueron conversando y planificando con sus maridos para estar preparados para cuando llegaran los hijos. Esto demarca una racionalización respecto al desarrollo de la carrera managerial y el alcance de objetivos profesionales y económicos a la hora de comenzar a planear el tener hijos/as.

Debido a diversas transformaciones sociales centradas principalmente en la incorporación de la mujer al mundo laboral y un aumento en su interés por desarrollar una carrera managerial exitosa y extensa es que surge la decisión de postergar la maternidad hasta una edad en la cual se hayan alcanzado determinados niveles de estabilidad laboral y económica. Las mujeres buscan el mejor momento de estabilidad en su carrera managerial para conformar una familia contemplando las variables de estabilidad económica, emocional, con la pareja y en la carrera managerial. Estos factores hacen que la maternidad tardía se presente como un fenómeno emergente de estos tiempos dado que las mujeres buscan compatibilizar su éxito laboral con el deseo de ser madre²³.

Una de las CEO entrevistadas, por ejemplo, desde el momento en el que se casó con su marido esperaron cinco años para la búsqueda de las hijas dado que su objetivo fue concentrarse en su desarrollo profesional y acelerar su crecimiento jerárquico. En julio de 1994 regresa del MBA en la Universidad de Harvard y, a los pocos meses se casa y en los próximos años se dedican a vivir una vida de pareja viajando. En esta etapa invierte mucho tiempo en el desarrollo de la carrera profesional ya que, al estar trabajando en una de las empresas de consultoría más importantes de Argentina, tenía que viajar por diversos negocios. Sin embargo, esa planificación no tuvo el resultado esperado en un principio dado que experimentaron dificultades para que ella quedara embarazada una

²³ CIPPEC (2017) marca que la postergación de la maternidad es un fenómeno que viene creciendo en Argentina. Mientras que en el 2001 el 32% de los nacimientos eran de mujeres de 30 años o más; para el 2016 esa cifra aumentó al 38%; aspecto que se observa especialmente en mujeres con mayor nivel educativo. No obstante, ni la postergación de la maternidad, ni la caída de la cantidad de hijos de las mujeres que alcanzan mejores niveles educativos y profesionales inciden en el crecimiento de la participación laboral de las mujeres en el mercado laboral. La brecha de participación laboral entre mujeres y varones aumenta en los casos en los que tienen hijos al punto que, hasta antes de la crisis del COVID -19, los varones con hijos tienen un 95% de participación laboral, mientras que las mujeres madres giraba en torno al 60% y las mujeres sin hijos entre el 65% y el 70%.

vez alcanzados los objetivos profesionales, lo que aplazó las fechas iniciales proyectadas. Contrariamente, otra de las mujeres entrevistadas no planificó con su esposo los tiempos para comenzar a desarrollar su familia, pero si contemplaron alcanzar ciertos niveles de estudios – como estudios de posgrado – y ciertos hitos profesionales antes de pensar en planificar una familia.

Algunas de las mujeres entrevistadas señalaron experimentar un cambio de perspectiva al momento de convertirse en madre. E11 en ese momento era manager en una Big Four y se convirtió en madre antes de ser promovida a su posición actual y recuerda que durante su embarazo tuvo las inquietudes de no saber si continuar con su carrera managerial o dedicarse a quedarse en casa a cuidar a su hijo y señala que un momento como ese determina que muchas mujeres muy talentosas estén a punto o terminen abandonando sus carreras profesionales para dedicarse a las tareas de cuidado. La empresa se convierte en un actor clave para acompañar y ayudar a sus mujeres profesionales a lograr concretar sus objetivos de convertirse en madre con políticas laborales que les permitan poder continuar sus carreras manageriales; y muchas veces puede convertirse en la obstaculización del desarrollo de las managers profesionales.

“La verdad es que tuve inseguridades y miedos y cosas que en ningún otro momento de la vida me habían pasado y fue como un quiebre para mí, que creo que les pasa a muchas mujeres de no saber muy bien que hacer, de no saber bien cómo hacer para dejarlo y volver a trabajar.”

(E11, julio, 2020)

Desde otra perspectiva, E6 recuerda que el ser madre no era algo con lo que había soñado en su juventud, pero si tenía en claro que quería tener una familia, dado que, para su familia, el hecho de tener una familia es un aspecto y un valor muy importante. Nunca dudó de querer tener hijos y ser madre, pero, al mismo tiempo, tenía en claro que quería continuar desarrollando su carrera profesional. La planificación familiar fue algo que conversaron con su marido y buscaron un buen momento para ser padres. Sin embargo, una vez que tuvieron a su primera hija ella decidió que no quería esperar mucho tiempo para tener otro bebé ya que quería que, a diferencia de ella que es hija única, su hija tuviera a alguien con quien compartir el día a día, ampliara su círculo social, acompañara durante las vacaciones y que ambos hijos tuvieran un sistema de apoyo en el otro, un

sentimiento de hermandad. A pesar de que su esposo no estaba muy convencido con esto la acompañó en el proyecto; aunque tomó más tiempo del que hubiese querido. Esto refleja cómo los valores familiares impactan en las decisiones personales que toman estas mujeres sobre su proyecto de vida en la construcción de un estereotipo de familia que sigue perpetuando esa visión.

E10, por otro lado, plantea que si hubiera planificado su carrera managerial hubiera sido madre cuando alcanzara puestos de jefatura y subgerencia para así, una vez que sus hijos alcanzaran una edad escolar con mayor autonomía, podría aspirar a una posición gerencial que implica un nivel mayor de responsabilidades y de dedicación corporativa que puede llegar a ser incompatible con la maternidad. Sin embargo, dado a que vivió un crecimiento profesional acelerado, fue madre al momento de ser Gerente. Reflexiona que no siempre las oportunidades que se presentan adscriben al plan de carrera y, al momento de ser promovida a Gerente, estaba en pareja sin casarse y tomó conciencia de que los hijos llegarían con ella en una posición de mucha responsabilidad. A pesar de no postergar la decisión de tener hijos, se presentaron un montón de incertidumbres que, hasta antes del embarazo no eran del todo claras no en torno a la continuidad laboral sino a preocupaciones internas por el hecho de contar con una posición gerencial.

¿Qué va a pasar con el trabajo en los meses de licencia? ¿Cómo voy a hacer para acompañar al equipo para que pueda llevar adelante el proyecto? ¿Cómo voy a hacer para que mis superiores no sientan que mi grado de compromiso con la organización se ve cuestionado o se compromete por el hecho de que yo hoy necesito dedicar más energía a mi familia? ¿Cómo voy a hacer para volver cuando haya culminado mi periodo de licencia? (E10, julio, 2020)

Mi estudio pone en evidencia las preocupaciones que están latentes en las mujeres managers durante el embarazo y cómo continúan estando presentes incluso hasta la reincorporación de las licencias. Al mismo tiempo, muestra que la construcción de la familia, al menos para estas mujeres, se construye con la pareja.

4.1.2 Licencias: “una pausa” en la carrera managerial

La cuestión de las licencias por maternidad y paternidad han sido objeto de los debates de la agenda pública de los últimos años dado que cada vez más empresas implementan beneficios en torno a la extensión de las mismas²⁴, especialmente las licencias por paternidad, dada la transformación en la configuración de las responsabilidades de las familias. Laura Pautassi (2013), a pesar de focalizar su análisis en mujeres en situación de vulnerabilidad, señala este sesgo de género dado que los varones perciben montos en concepto de matrimonio, adopción, nacimiento y escolaridad de los niños/as; es decir, transferencias monetarias contra el tiempo, que es lo que perciben las mujeres. Asimismo, este sesgo se refuerza desde la legislación y la política pública en el sentido de que los empleadores, en muchos casos, están obligados a proveer guarderías o percibir e equivalente monetario a sus trabajadoras mujeres y no a sus trabajadores varones. Estos sesgos también se trasladan a la falta de regulación para el cuidado de adultos/as mayores y personas enfermas o con discapacidad.

La mayoría de las CEO entrevistadas, dada sus vivencias personales, aplicaron diversas políticas para ayudar a las mujeres a continuar sus carreras manageriales al mismo tiempo que desarrollan sus proyectos familiares con políticas que permiten balancear los tiempos y continuar desarrollándose profesionalmente. Ellas plantean que la experiencia de la licencia por maternidad puede ser la oportunidad para analizar la carrera managerial y el momento oportuno para cambiar de rol, vivir la transición a una nueva posición y comenzar una nueva etapa de la carrera profesional. Algunas de las mujeres entrevistadas representan ejemplos de estas oportunidades y también de las presiones y las situaciones al límite que experimentaron durante sus licencias por maternidad.

²⁴ Laura Pautassi analiza en el libro de su autoría con Claudia Zibecchi (2013) “Las fronteras de cuidado: agenda, derechos e infraestructura” la situación de las trabajadoras asalariadas que cuentan con licencias o permisos para el nacimiento de los hijos o las hijas que oscilan entre los noventa y los ciento ochenta días de licencia remunerada; además de permisos por lactancia y/o atención y cuidado. En estas políticas y su tratamiento legislativo se observa un claro sesgo de género dado el carácter restrictivo de las licencias por nacimiento de los hijos o las hijas a los padres varones que cuentan con dos días hábiles de licencia, “*lo que no permite un efectivo ejercicio de las obligaciones de cuidado de los progenitores varones*” (Pautassi y Zibecchi, 2013, pág. 106).

Las ejecutivas entrevistadas experimentaron embarazos diversos en cuanto a dificultades físicas y el impacto que generó en sus carreras laborales y las relaciones con sus colegas y/ o superiores. Un tercio de las ejecutivas entrevistadas experimentaron complicaciones en sus embarazos que causaron que tuvieran que adelantar o tener que acceder a una licencia por razones médicas. Cuatro de las mujeres entrevistadas con hijos planificaron la licencia por maternidad pidiendo la extensión de la misma para poder compartir más tiempo con sus hijos e hijas y lograr organizar mejor la dinámica del hogar. Sin embargo, todas admiten que se conectaron en algún momento de la licencia para empezar a retomar algunos de los proyectos laborales y para trabajar sobre algunas cuestiones determinadas atendiendo problemas puntuales. Cinco de las mujeres entrevistadas con hijos sólo tomaron noventa días de licencia por embarazo y dos mujeres de ese grupo confesaron que sintieron la necesidad de regresar al poco tiempo de comenzar la licencia ya que “*extrañaban*” la dinámica laboral. Esto pone en evidencia que también un grado de presión estaba enmascarado en extrañar y sentir la necesidad de reincorporarse rápidamente en sus funciones. Por otra parte, tres de las mujeres entrevistadas solicitaron una excedencia de la licencia por maternidad y, en dos casos, una extensión sin goce de sueldo.

Atravesar problemas de salud durante el embarazo genera obstáculos y temores en el desarrollo de la carrera managerial y la necesidad de reestructurar la vida laboral. De las mujeres entrevistadas que manifestaron tener que hacer reposo durante sus embarazos debido a diversas complicaciones, todas continuaron en cierto modo trabajando, gracias a mecanismos remotos para conectarse con la oficina, al mismo tiempo conviviendo con los miedos y preocupaciones con respecto a la evolución del embarazo. Las laptops, los smartphones y la accesibilidad a servicios de mensajería que permiten el traslado seguro de documentación son herramientas de las que disponen las compañías y permite que el trabajo remoto no signifique una desconexión con lo que sucede en la oficina. Al mismo tiempo, todas destacan que es clave el apoyo y la confianza en los equipos y el acompañamiento de los jefes sin que las hagan “*sentir mal o culpables por no poder ir a la oficina a trabajar y que así las mujeres continúen sintiéndose productivas*” (E2, marzo, 2020). E3 confiesa que no fue fácil la llegada de los niños, y sólo tiene una hija debido a problemas de salud; lo que hizo que la energía estuviera

focalizada en la evolución y salud de ella y su bebé. Al mismo tiempo, con la llegada de su hija ella tenía planeado continuar trabajando y desarrollando su carrera managerial por lo que se tomó la licencia por maternidad y la extendió unos días utilizando vacaciones acumuladas retornando a los cuatro meses y siendo promovida de puesto unos meses después. Es decir que no hubo “penalidad”

Por otro lado, E10, confiesa con bastante angustia que vivió un gran dilema durante su primer embarazo ya que contaba con la posibilidad de elegir dejar de trabajar. Dado que vivió un embarazo de riesgo y al nacer su hijo tuvo que estar internado treinta y cinco días en la unidad de neonatología, la incertidumbre de su evolución de salud le generó dudas de si iba a poder regresar a trabajar en un rol con tanta responsabilidad. Recuerda que otra colega CEO conversó con ella y la coucheó sobre la dimensión que el trabajo y la carrera managerial representaban en su vida y le sugirió que intentara regresar a trabajar y así pudiera descubrir si realmente su situación particular era un impedimento para balancear la vida familiar con la vida laboral. Retomar su carrera managerial implicó que fuera rompiendo “*ciertas estructuras arcaicas*” de la organización ya que no existía un protocolo para acompañar el retorno de un embarazo, y ella fue planteando sus necesidades en cada una de las etapas, lo que implicó volver menos días, trabajar más días desde su casa, entre otras políticas. Las mujeres entrevistadas remarcan que contar con políticas corporativas que acompañen el retorno y la reincorporación de las mujeres luego de sus licencias por maternidad es otro aspecto clave en la carrera managerial con políticas que permitan a las mujeres contar con la libertad de administrar sus horarios para balancear las responsabilidades corporativas con las responsabilidades familiares. E10 señala que el poder administrar los horarios ayuda mucho al balance de los tiempos y las responsabilidades dado que muchas veces las reuniones tienen horarios complejos para la dinámica familiar después de las 18.00 hs. y volver al hogar a las 20.00 hs. lo que se traduce en estar doce horas fuera del hogar. El poder entrar a trabajar más tarde permite pasar más tiempo con la familia durante las mañanas o las tardes y se puede continuar con las tareas laborales en horarios donde los hijos estén durmiendo o realizando las actividades para la escuela.

“Yo regulo cuando trabajo mantenido por supuesto el compromiso con el resultado, el compromiso con mi equipo, el compromiso con el

proyecto, pero sin tener que fichar porque si tengo que fichar me genera un stress muy grande en términos de organización familiar y en términos de cantidad de tiempo con mi hijo, los nenes tienen horarios muy peculiares. Es muy angustiante de repente llegar a casa a las 20.00 hs. de la noche y que a las 21.00 hs. se duerma.” (E10, julio, 2020)

De forma opuesta, parte de las ejecutivas entrevistadas manifestaron que vivieron embarazos muy sanos y con mucha energía al punto de sentirse “*súper poderosa*” y que sus parejas y médicos les pidieran que “*bajaran un cambio*”. E3 al momento de estar embarazada estaba trabajando en un importante proyecto en Colombia, lo que implicaba que tenía que viajar mucho. Su esposo²⁵ y su obstetra eran quienes le recordaban que al estar embarazada debía disminuir el ritmo y la carga de actividad; eran quienes tutelaban los cuidados de la mujer y hasta le remarcaban constantemente las particularidades de la etapa que estaba atravesando en ese momento.

“Yo les decía “pero no estoy enferma, estoy embarazada” Yo seguí haciendo mi vida, no te voy a decir que casi normal porque bueno tenía mucho sueño y otras cosas, pero, como tenía una posición bastante alta en la organización y yo manejaba mucha gente y mucho presupuesto, no sentí con respecto a mis pares alguna diferencia” (E3, abril, 2020)

Sobre las mujeres que solicitaron las excedencias solo dos de las entrevistadas pidieron una extensión sin goce de sueldo. El tuvo bien en claro durante sus dos embarazos que quería tomarse los noventa días de licencia que estipula la ley, sumado a los tres meses de excedencia y seis meses más sin goce de sueldo para estar todo el primer año con cada una de sus hijas. Incluso recuerda que a los ocho meses de cada una de sus licencias le surgieron oportunidades profesionales que implicaban un crecimiento en su carrera managerial lo que la llevaron a comenzar a trabajar part - time en nuevas posiciones al momento de retornar de las licencias. Este cambio en la carrera managerial sucedió dado que ella estaba decidida a no volver con los niveles de demanda e intensidad

²⁵ Natacha Borgeaud- Garciandía (2013) analiza en el libro de Pautassi y Zibecchi las diferentes facetas del paternalismo. Tomando la faceta de la protección, las personas cuidadas se vuelven la razón de la inclusión en el orden doméstico reforzando los roles de los varones al interior de las familias como proveedor y protector de sus integrantes.

que requerían las posiciones que tenía antes de comenzar las licencias por maternidad, pero que la llevaron a desarrollarse en posiciones estratégicas que la ayudaron a construir su carrera para llegar a CEO. Ejemplos como estos son excepciones y se contraponen al fenómeno que Elizabeth Ehrlich denomina como “*mommy track*” (carrera de la mamá) (Sidle, 2011) donde las oportunidades de desarrollo profesional disminuyen en las mujeres profesionales que deciden tomarse un tiempo libre o disminuir las horas de trabajo para concentrarse en el hogar y la familia. Una nueva etapa se abrió para ella al momento en el que sus hijas comenzaron la escuela primaria y la doble escolaridad; momento en el cual puso mayor foco en su carrera laboral y se desempeñó en un puesto de mayor intensidad y carga laboral.

“O sea, en los dos casos yo sabía perfectamente que, con ambas, al menos hasta que empezaran la primaria, no iba a querer tener un nivel de intensidad muy alto. Eso para mí era re importante porque en la primaria es distinto; ya van a doble escolaridad... es diferente. Así que eso era para mí un “must”.” (E1, marzo, 2020)

De las managers entrevistadas, E9 continuó conectada a su actividad laboral estando de licencia. Ella actualmente tiene cuatro hijos y reflexiona que, mirando hacia atrás las decisiones que tomó, cambiaría algunas acciones que hizo durante sus licencias por maternidad al punto de que en su puesto de liderazgo insiste a las mujeres y varones de su equipo que respeten sus licencias e incluso se tomen excedentes de licencia.²⁶ Ella personalmente se tomó la licencia de noventa días que establece la ley y, con su último hijo y dada la exposición pública que tenía su rol, comenzó a trabajar desde su casa y a conectarse con la oficina estando durante el periodo de licencia y, a pesar que no lo

²⁶ De los varones entrevistados todos tuvieron los dos días de licencia que establece la ley. Uno de ellos recuerda que utilizó días de vacaciones y, al trabajar por objetivos, tenía la libertad de manejar con mayor libertad sus horarios y poder acompañar a su pareja durante su licencia. Otro de los CEO entrevistados no tuvo tanta flexibilidad para manejar sus horarios y hoy estableció en la compañía que lidera políticas de retorno y de trabajo para que tanto hombre como mujeres puedan compartir la llegada de un nuevo miembro a la familia. E14 vivió la paternidad como una nueva experiencia que fue liderada por su esposa y le abrió a él la posibilidad de ser padre. Ante el nacimiento de cada uno de sus hijos atravesaron algunos problemas de salud y en perspectiva cree que debió tomarse más días de licencia para estar con su familia. *Y yo hoy me tomaría mucho más de lo que me tomé... ya ni me acuerdo cuánto me tomé, pero me habré tomado unos 10 días, ponele. Es nada y es ridículo.”* (E14, mayo, 2020) Estas experiencias propias lo llevaron a implementar en la compañía que lidera licencias extendidas por paternidad como beneficio para sus empleados varones.

identifica como algo que vivió de manera estresante, no lo recomienda dado que implica una doble exigencia al cuerpo y a la mente.

“Se hacen la cabeza de imaginar de todo lo que puede pasar si uno no está y la verdad que no pasa nada, uno vuelve y el rol está igual y si uno confía y genera equipos sólidos al volver... Uno se hace la cabeza y se preocupa, la única diferencia que vas a tener ahora que volviste es que vas a estar más cansada a la noche porque uno pierde la gimnasia mental rápida y cuando volvés de una licencia estas agotado a la noche porque la cabeza al tenés agotada porque la cabeza perdió como ese nivel de exigencia.” (E9, mayo, 2020)

La cuestión de las licencias por maternidad y paternidad son un asunto que continúa generando debates no solo en Argentina, sino también en América Latina y el mundo. En Argentina se está debatiendo un proyecto legislativo, que ya ha recibido dictamen de la Comisión de Trabajo y Previsión Social del Senado, en torno a la modificación del actual régimen de licencias. Entre otros puntos, la iniciativa incorpora licencias por adopción, nacimiento de hijo prematuro y fertilización asistida; amplía de cuarenta y cinco a cincuenta días la prohibición de trabajar antes y después del nacimiento para la madre, y otorga diez días, posteriores al nacimiento, de licencia para el otro progenitor. A pesar de que es una cuestión que las CEO entrevistadas señalan de vital importancia para la continuidad de la carrera managerial; aún se observan desigualdades y estereotipos de género de las responsabilidades familiares en la agenda de cuidado que se trabaja desde las políticas públicas como desde las políticas empresariales.

4.1.3 Compañeros de la vida

Todas las CEO entrevistadas concuerdan en que desarrollar una carrera corporativa, alcanzar posiciones de liderazgo en una empresa administrando los tiempos disponibles para la familia no es una meta que se puede alcanzar en soledad. Tanto varones como mujeres CEO lograron desarrollar sus carreras profesionales y balancear y administrar los tiempos disponibles para el trabajo y la familia gracias al apoyo de la compañera / el compañero de vida que comparta los mismos objetivos y apoye la carrera

corporativa de su pareja junto con el apoyo de las redes de cuidado y contención familiares y pagas.

Siete de los esposos de las CEO entrevistadas trabajan de manera independiente y pudieron manejar sus horarios en la etapa de las licencias por maternidad de sus esposas. La dinámica donde ellas son las corporativas y ellos los trabajadores independientes permite administrar la rutina del hogar y organizar los horarios y las actividades familiares. El hecho de contar con horarios más flexibles y trabajar desde la casa ayuda a que los varones estén más presentes en la crianza de los hijos y estar presentes en momentos claves de su desarrollo. Dos de los esposos de las CEO entrevistadas trabajaban en relación de dependencia y no pudieron tomarse una extensión de licencia por paternidad para acompañar a sus esposas. Sin embargo, en estos casos las ejecutivas entrevistadas señalan que la organización y distribución de las tareas del hogar era compartida y sintieron el soporte a pesar de que ellos tuvieron que volver a trabajar enseguida.

Ellas los definen como “*co – equiper*”, “*compañeros de vida*” con un entendimiento de que los hijos es un proyecto de vida²⁷ compartido en el cual ambos son responsables de desarrollar y administra; al punto que dados los cambios que se vienen dando en las dinámicas familiares, ellas definen que “*el padre no ayuda, el padre es un criador de los hijos*”. Al momento de comenzar una familia, las entrevistadas remarcan que ambos deben tener en claro que no relegarán nada y buscarán la forma de desarrollarles profesionalmente sin abandonar las carreras manageriales.²⁸ Esta percepción de las entrevistadas se contrapone con el análisis de familia de Collier (1994)

²⁷ Luc Boltanski, 2017, toma en “Un nuevo régimen de justificación: la ciudad por proyecto” el concepto de ciudad por proyecto propio del mundo de la empresa y el mundo del management aplicado a los cambios de la representación familiar. La empresa está compuesta por una multiplicidad de proyectos que están asociados a diferentes personas que, a su vez, participan en multiplicidad de proyectos. A su vez, los proyectos tienen un objetivo determinado y un tiempo finito donde constantemente van finalizando, siendo reemplazados, ajustando sus prioridades y necesidades y hasta modificando sus esquemas y equipos de trabajo. “Por analogía podemos dar cuenta de una estructura social por proyectos o de una organización general de la sociedad por proyectos.” (Boltanski, 2017, pág. 188)

²⁸ Sandberg (2013) asegura que una de las decisiones más críticas para la trayectoria profesional de una mujer pasa por la decisión de vivir o no acompañada y escoger a la pareja indicada. “*No conozco a ninguna mujer que ocupe un cargo de liderazgo que no cuente con el apoyo total de su pareja. No hay excepciones*” (Sandberg, 2013, pág. 65). Bajo la premisa de “*haz de tu pareja un compañero de verdad*” va en contra de los análisis que señalan que sólo las mujeres solteras pueden llegar a los más altos cargos gerenciales.

y Duran (2015) que ven la casa, el espacio doméstico como el lugar que no pone a las mujeres en posesión de sí mismas, sino de los demás dado que, en la familia, la mujer cumple una doble función: la de reproductora y cuidadora. Mientras que para los varones las funciones de padre y varón no son excluyentes dado que es considerado un ser social con actividades que pueden influir por fuera del ámbito familiar.

Las entrevistadas señalan la importancia de aprender a dejar los problemas laborales en el trabajo y no trasladarlos a la familia y al hogar. Ante el cansancio físico y la extenuación mental el apoyo de la pareja se vuelve un pilar para continuar con la carrera profesional. La base para que una mujer profesional con una carrera managerial en progreso pueda continuar avanzando y desarrollándose es contar con una logística en el hogar muy bien organizada y un compañero de vida que abone al mismo objetivo, que “*esté remando a la par*”, que esté presente en aquellos momentos donde ellas no puedan estar por el trabajo.

“Se puede compatibilizar una carrera exitosa del hombre y de la mujer si se habla, si hay respeto, si hay conciencia de que las 2 personas tienen en algún punto una carrera valiosa y que hay que cuidar. Implica conversación e implica un equilibrio que hay que construir día a día porque cuando de repente hay viajes o momentos donde hay que tomar decisiones, hay momentos donde hay que priorizar a uno por sobre el otro. Creo que es muy importante el diálogo y es muy importante tener la convicción de que la carrera del otro importa tanto como la de uno.”

(E10, Julio, 2020)

Las entrevistadas destacan que utilizar las vacaciones para acompañar a la familia en las licencias por maternidad no es recomendable para la salud del individuo y no es la solución para que los varones puedan estar más tiempo con sus hijos y ayudar con las tareas de cuidado y crianza. A pesar de estas cuestiones, muchas de las ejecutivas entrevistadas señalaron que generaron rutinas o pequeños espacios entre el trabajo donde sus maridos pudieron acompañarlas en los primeros meses del nacimiento del hijo o la hija. Entre esas rutinas se destacan el poder compartir el almuerzo juntos, el organizar la agenda para volver más temprano y estar con la familia como las más destacadas. Estas

auto percepciones tienen una correlación al análisis de Torrado (1980) sobre las unidades familiares y los comportamientos y creencias directamente relacionados a la clase social a la que pertenecen y su reproducción material de dichas condiciones.

Los miembros de la familia deben reconocerse y distinguir sus relaciones ²⁹para poder responder por el cuidado de los niños/as y, al mismo tiempo, cultivar las relaciones entre ellos. *“Las familias debían tener las fronteras claras, (...) Las familias debían tener un lugar donde los miembros pudieran estar juntos y llevar a cabo las tareas que se asociaban al cuidado y la crianza de los niños. (...) Finalmente los miembros de la familia sentían afecto los unos por los otros”* (Collier et al, 1997, págs. 3 y 4). Una de las ejecutivas entrevistadas recuerda que con el segundo hijo lograron administrarse mejor los horarios dado que ya tenían la experiencia y el entendimiento del tiempo y foco que iba a requerir la llegada de un segundo hijo, por lo que su esposo utilizó sus dos semanas de vacaciones para poder acompañarla en su segunda licencia. En ese momento no existía una ley nacional o una cultura corporativa que permitiera a los varones extender sus licencias por paternidad y, al mismo tiempo, las ejecutivas entrevistadas señalaron que no estaba bien visto en las empresas que los varones se ausentaran muchos días para acompañar a sus esposas en la licencia por maternidad o para atender urgencias familiares. Este tipo de casos deja en evidencia la necesidad de generar políticas públicas con foco en el desarrollo familiar y permita a los varones acompañar a sus familias y tomar un rol protagónico en la coparticipación y las tareas de cuidado. Sumado a estas cuestiones, aún

²⁹ Los individuos miembros de la familia se relacionan en torno a la producción, reproducción y consumo atravesados por las experiencias individuales, el sexo, la generación y la clase de sus miembros. El compromiso y la conducta de los diferentes miembros son establecidos según la ubicación dentro de la unidad familiar en relación al parentesco, el sexo y la edad, por lo que la unidad doméstica en sí misma y las actividades que desarrolla se encuentran en constante transformación. En este enfoque la familia y lo relacionado al trabajo doméstico son contemplados como parte de lo público, aquello inherente al Estado y la sociedad. *“La familia y el mundo doméstico se ven conformados en relación al mundo público de los servicios, de la legislación, del control social, de la definición del ámbito de aplicación de la medicina, de los mecanismos de regulación de las imágenes sociales prevalecientes sobre la familia y la “normalidad”, de las ideologías e instituciones educativas, de las definiciones sociales del lugar y objetivo de la filantropía y la caridad pública”* (Jelin, 1984, pág. 12)

hay paradigmas y costumbres culturales³⁰ que deben acompañar el cambio en los roles de las mujeres y los varones en la familia.

Los varones en las vidas de las CEO entrevistadas no solamente fueron un apoyo junto con las redes mercantilizadas y familiares de cuidado en la coparticipación y división de las tareas de cuidado de los hijos participando activamente en la crianza y generando espacios de apoyo en la familia para que las mujeres pudieran continuar con sus carreras manageriales. Además, muchas veces sostuvieron emocionalmente y apoyaron el desarrollo profesional de las ejecutivas entrevistadas en pos del desarrollo del proyecto común de vida. Ser compañero de vida implica apoyar el proyecto de desarrollo profesional de las mujeres y ayudarlas a continuar creciendo y desarrollándose profesionalmente. Las mujeres entrevistadas destacan que sus compañeros de vida estuvieron y están codo a codo con ellas, sin competir con sus carreras y sin considerar que sus carreras manageriales o profesionales son más importante que las de ellas.

A lo largo de las entrevistas se desplegaron consejos y “tips” de las lecciones que fueron aprendiendo a lo largo de la vida en torno al balance de la vida privada con la vida profesional de mujer management. Observo una construcción de una suerte de “*manual de mujer management*” que engloba desde aprender a tenerse paciencia hasta encontrar ese equilibrio deseado; aprender que las mujeres no somos perfectas y debemos dejar de buscar la constante perfección y aceptar los errores y las equivocaciones; aprender a decir “no”, a poner límites y marcarlos; aprender a pedir ayuda, contar con una persona en quien apoyarse ya sea la pareja, una madre o familiar o un amigo o amiga y entender que no podemos afrontar todos los desafíos con la misma intensidad y nivel de compromiso; y aprendan a ser más arriesgadas.

“Aprender a pedir no solo ayuda sino ese puesto que consideramos que queremos o que nos merecemos y que en general siempre hay un

³⁰ En una de las charlas de mujeres llevada adelante por Globant, una CEO de una importante consultora destaca que, a pesar de los avances en materia corporativa sobre los derechos de las mujeres, “*hay un desafío con las mujeres muy importante que es romper este paradigma de que en las mujeres hay un periodo en la vida que se dedican a la maternidad. Eso es una estupidez, seguir pensando eso. Las mamás se dedican a la maternidad, los papás se dedican a la paternidad y hay muchísimas mujeres y muchísimos matrimonios o parejas del género que sean que no van a tener hijos. Damos por supuesto por decirlo así pensamientos culturales.*” (Globant. 2020)

hombre primero, también aprender a pedirlo o aprender a golpear la puerta y decir “che, ¿por qué si el de al lado hace lo mismo que yo y tiene mi mismo rol y mi mismo cargo, gana más que yo?” O sea, somos muy de aceptar lo que viene como si estuviera bien. Es un cambio de mentalidad nuestra.” (E11, julio. 2020)

E4 enfatiza las largas conversaciones con su marido en torno a la decisión de cambiar de posición en una empresa que se estaba vendiendo y aspirar al puesto de CEO en otra empresa rompiendo con su propio techo a su crecimiento profesional. El contar con el apoyo de su pareja la hizo reflexionar sobre su carrera y cómo a las mujeres les cuesta entender y visualizar los momentos idóneos para el salto crucial en la carrera y entender nuestro propio potencial como profesionales. Gracias a esta conversación decide entrevistarse con un Head-hunter y apareció la oportunidad de cubrir la posición de CEO en una importante empresa financiera. Se postuló y luego de un proceso nueve meses terminó siendo seleccionada para CEO.

“¿Una CEO yo?” Y mi marido me decía “Obvio” – esta gente está loca (risa) – que yo sea CEO de la compañía. Tanto él como mi anterior jefe me decían “E4, totalmente, no sé qué duda tenés”” (E4, abril, 2020)

“Yo leía los requisitos – serían 10 por decir algo – y yo sentía que tenía 7; había 3 que no cumplía y para mí esos 3 eran como que si no los cumplía no podía aplicar. Y mi marido me decía “los cumplís casi todos. O sea, ¿qué te importan esos 3? El resto está más que bien lo que vos tenés”” (E4, abril, 2020)

Al mismo tiempo, dentro de ese “manual de mujer management” observo una construcción del discurso en torno a la pareja. Las ejecutivas entrevistadas señalan que para lograr una dinámica funcional que permita el desarrollo de la carrera managerial de ellas y disponer de tiempo para la familia es importante generar espacios para el romance y para desarrollar actividades propias de la pareja; aunque muchas admiten que no siempre es fácil generar esos espacios. Desde el momento en que se decide tener una pareja y planificar un proyecto de vida es importante aprender a hacerse tiempo para momentos propios que ayuden a la prosperidad de la relación. Las ejecutivas destacan

que, al igual con la familia, la calidad del tiempo, y no el que te sobre, es más importante que la cantidad de tiempo. Dentro de las actividades que más destacaron las ejecutivas entrevistadas se encuentran organizar cenas afuera dentro de la rutina semanal para compartir con sus parejas, organiza salidas románticas como aniversarios, paseos, películas y actividades para compartir en ocasiones especiales, compartir con sus parejas actividades físicas o hobbies y proyectos que puedan compartir y disfrutar ambos y organizar viajes durante el año para compartir momentos especiales con la pareja.

“Para mí invertir en la pareja es una inversión que haces para la salud mental de los hijos. La hago con 0 culpa.” (E1, marzo, 2020)

4.2 ¿Ir contra la naturaleza?: managers sin hijos

Los cambios sociales han producido brechas generacionales entre las mujeres al punto de que en la actualidad comienzan a desligarse de sus roles tradicionales de género que la situaban en el ámbito del hogar y el rol exclusivo de la crianza de los hijos. No obstante, se encuentran en una dualidad constante entre su desarrollo profesional y persecución de la autonomía y el peso social de la figura materna³¹. Sumada a esta dualidad, enfrentan una batalla cultural contra la estigmatización por no querer tener hijos y ser acusadas de *ser egoístas* o de *ir en contra de su naturaleza* y su rol de género. Al mismo tiempo, conciliar la vida personal, la carrera managerial y la maternidad responde a la adopción de un proyecto secuencial en el tiempo y es a partir de ese orden secuencial que muchas mujeres terminan optando por postergar su maternidad con el fin de lograr el ascenso laboral y desarrollo de la carrera managerial.

Los factores que interactúan y determinan el retraso de la edad de la llegada del primer hijo engloban el reloj biológico – donde se observan casos de mujeres que postergan la maternidad luego de los treinta años, lo que implica la posibilidad de no

³¹ Orna Donath (2016) estudia en su libro *“Madres arrepentidas. Una mirada radical a la maternidad y sus falacias sociales”* el arrepentimiento y las distintas vías que condujeron a 23 mujeres a la maternidad analizando el universo emocional y racional posterior al nacimiento de los hijos conceptualizando los sentimientos y conflictos ante la presencia del deseo de no querer ser madres y del hecho de ser madres de sus hijos e hijas. En las conclusiones plantea una reflexión no solamente en torno al sentimiento de arrepentimiento de la maternidad, sino cuestiones relacionadas al tiempo y las decisiones y la desconfianza que se suele expresar desde la sociedad a las mujeres que manifiestan arrepentimiento a la maternidad.

quedar embarazada o que sea un embarazo más complejo – el estigma social – las presiones culturales, sociales y hasta familiares sobre la decisión de ser madre – y el ingreso salarial – donde las mujeres deciden contar con cierto status y estabilidad financiera a la hora de convertirse en madres y, al mismo tiempo, algunas deciden tener los hijos en determinado momento de la carrera managerial que no perjudique sus ascensos. Tres de las CEO entrevistadas a la fecha no tuvieron hijos por diferentes motivos. Un factor que se destaca y se encuentra en los tres relatos es la racionalización de la elección de la postergación de la maternidad entendiendo que ello implicaría un enorme riesgo a la hora de querer buscar tener un hijo. Esta racionalización no necesariamente es observada por ellas en sus parejas y hasta puede significar un punto de conflicto que están atravesando en la actualidad. Asimismo, es claro que la postergación de la maternidad está directamente relacionada con la decisión de continuar trabajando y focalizándose en la carrera managerial y la aspiración del ascenso laboral y profesional; donde la maternidad podría haber significado un obstáculo a ese desarrollo laboral.

E7 está en pareja desde hace cinco años y ha comenzado a planificar diferentes proyectos como la convivencia y el formar una familia, lo que está más sujeto a una decisión conjunta. Dada su posición actual, ella siente que su trabajo dentro de la organización no estaría en riesgo si ella tuviese un bebé, dado que con su jefe están trabajando desde hace varios años en su formación para continuar con su crecimiento managerial. Al mismo tiempo, se encuentra en una etapa donde las prioridades no están englobadas exclusivamente en el trabajo y en la carrera managerial que, en el pasado, requirieron una mayor dedicación exclusiva y exhaustiva, sino que está mayormente enfocada en la pareja y la familia.

“Estoy más focalizada en poder formar mi familia y en verdaderamente poder tener tiempo material para poder dedicarme a una familia. Tampoco me gustaría agarrar una posición que se lleve de mí una gran cantidad de tiempo material que haga que desgaste mi relación de pareja o mi relación con un futuro hijo. Hoy no estoy interesada en este desgaste. Por ahí mañana sí.” (E7, mayo, 2020)

La decisión de continuar creciendo dentro de la organización es algo que se presenta en un futuro más lejano, por lo que siente que este es el momento de focalizar la energía

en formar una familia. El postergar la maternidad y comenzar a trabajar en ella en sus cuarenta fue consecuencia de diferentes decisiones que fue tomando a lo largo de su carrera profesional. En un primer momento su foco era su trabajo y el desarrollo de su carrera profesional, que ayudaba a que no enfrentara los problemas que tenía con su pareja de aquella etapa pero que, al mismo tiempo, la protegían del mandato social – y de la presión familiar - de tener que tener una pareja. Luego recuerda que en la década de sus treinta años donde fue atravesando el aprendizaje del tipo de pareja que quería tener y qué tipo de relación quería construir, pero no sentía la necesidad de comenzar una familia dado que sentía que no era compatible con su carrera managerial. El foco continuaba siendo su carrera y ascenso laboral y el desarrollar contactos, conocer nuevas experiencias y viajar.

Actualmente está más conectada con el proyecto de vida personal donde define que el trabajo se vuelve más secundario, donde mientras está trabajando le pone toda la energía, pero cuando se acaba el día intenta que se acabe el día para dedicarle el resto del día a ella misma, a sus cosas personales, a su novio, a su futura familia, a entender que no toda realización va por el éxito laboral. Este es un caso donde la maternidad tardía es producto de la búsqueda del desarrollo de su carrera managerial y su desarrollo profesional y el hecho de encontrar una pareja que compatibilice y la acompañe en el hecho de que ella quiera ser madre y quiera continuar creciendo profesionalmente.

E5 también comenzó a “trabajar en el proyecto familiar” a la edad de los treinta y ocho años, lo que implicó que tuviera que realizar tratamientos de inseminación artificial los cuales no funcionaron. A pesar de que existe la opción de la adopción para formar una familia, su pareja no estaba del todo convencida con la idea de encarar el proyecto de la paternidad desde esa opción. El retraso del proyecto de la maternidad está estrictamente relacionado al desarrollo de la carrera managerial. Durante su vida tuvo tres compañeros en diferentes etapas de su vida, pero sólo con su última pareja conversó la posibilidad de comenzar una familia.

“Nunca tuve un mambo con el tema de lo personal y yo no estoy siendo madre y todas mis amigas lo son porque yo siempre fui distinta. Para mi generación, una mina de 45 años que se casó 3 veces y a los 40 años todavía no tenía un hijo y tenía una carrera... (observé en la

entrevistada una expresión de tristeza) *no te digo que, a nivel familiar todos te empiezan a mirar torcido hasta que ya saben que quizás tus motivaciones pasan por otro lado.*” (E5, abril, 2020)

La presión familiar comenzó a sentirla cuando otros miembros de su familia más jóvenes que ella fueron teniendo hijos siguiendo un orden cronológico que se rompía con ella. Recuerda que una de sus primas, dos años menor que ella, queda embarazada a los cuarenta años de su tercera hija y siente la incomodidad de contarle dado que ella estaba buscando quedar embarazada sin éxito desde hace varios años. Ante esta situación enfatiza que ella es consciente de las consecuencias de comenzar a planificar la familia después de los treinta años y las posibles repercusiones y resultados de esa decisión. El hecho de no haber podido tener hijos es un aspecto que ella siente que la protege de la crítica social dado que el hecho de decir que una no quiere tener hijos es una cuestión que genera mucha crítica social y familiar. La decisión de la maternidad tardía trae otras cuestiones que viven las mujeres frente a los cambios en su anatomía relacionados a la caída de contar con un óvulo fértil y el hecho de enfrentar las inyecciones de inseminación en paralelo con el desarrollo de la carrera managerial al punto de tener que trasladar las inyecciones y aplicarlas en el ámbito laboral.

“Me enfoqué en la carrera, aunque yo era de una generación donde te decían que madre y exitosa es difícil. A los 38 años cuando mi pareja, que tiene un año más que yo, cuando arrancamos a buscar él sí decía “no puedo creer lo que nos pasa” Pero, ¿por qué? Porque el hombre tiene una vida reproductiva de mucho más largo plazo. Entonces yo no entendía cómo no lo podía entender, tengo 38 años, es obvio, puede pasar. (Observé en la entrevistada un lenguaje corporal de enojo y su tono de voz fue más elevado, y su expresión denotaba tristeza)” (E5, abril, 2020)

Ella siente que fue más consciente que su pareja de lo que significó la decisión de desarrollar su carrera managerial y cultivar la vida de pareja en detrimento del proyecto de tener hijos dado que, para ella, las mujeres son más conscientes del tiempo debido a que el periodo de fertilidad de una mujer es más corto que el de un varón. Este es un caso donde la maternidad tardía es producto de la búsqueda del desarrollo de su carrera

managerial y su desarrollo profesional y el hecho que el reloj biológico y los cambios en su cuerpo imposibilitaron que pudiera quedar embarazada a pesar de someterse a varios tratamientos médicos.

E4, por otro lado, es consiente que postergó su decisión de formar una familia, pero jamás sintió que fuese por el ritmo de su carrera profesional, sino una decisión propia entendiendo las consecuencias de la misma. Buscó ayuda profesional que le otorgara un ambiente de apoyo y contención que le permitiera trabajar en las decisiones que fue tomando y en cómo el trabajo y la carrera managerial impactan en la vida privada. Por otro lado, destaca como factor determinante para comenzar a pensar en el proyecto de la familia encontrar un “*compañero de vida*” que comparta la visión y apoye su desarrollo profesional. En su caso particular, la maternidad no significó tener hijos propios dado su marido tiene dos hijas de un matrimonio anterior que ella fue conociendo y que hoy considera que son su familia.

“No tengo tiempo de estar con alguien que no quiera formar un proyecto sin mirar el mío. Esto igual no garantiza el éxito, pero ayuda a anclar lo que los dos queremos. Y así arrancamos sabiendo que los dos queríamos formar una familia juntos viniendo de lugares muy distintos porque él ya tiene sus hijos”. (Se observa en la entrevistada una expresión de felicidad) (E4, abril, 2020)

A pesar de este trabajo interno que fue realizando a lo largo de su vida a cierta edad empezó a sentir cierta presión social en torno a no estar casada ni tener hijos. Ella piensa que las mujeres deben enfrentar ciertas convenciones sociales propias de género como estar casada a determinada edad y tener hijos y formar una familia a determinada edad y se enfrentan a ciertos comentarios en el entorno íntimo y en la sociedad en general cuando se rompe con los esquemas más tradicionales

“Argentina dentro de todo bastante abierto, pero de llegar a ciertos países que te pregunten eso, y especialmente los más tradicionales tipo Colombia o Venezuela o los de Centro América... vos sos la mujer en la mesa y te preguntan “¿vos, marido? No, no tengo marido. No, no tengo hijos” (Se observas en el tono y la voz de la entrevistada expresión de exasperación y enojo) *Fue difícil, en algún momento sentís*

la presión y todavía está presente. Sos la rara, por ponerlo de alguna forma. Pero ahí tiene que ver con las personalidades el cuánto te afecta o cuánto no. Hoy sigue existiendo, y quizás lo que hoy más me afecta te diría que la mirada social por la vida personal es la mirada profesional por la posición que ocupo. El entrar a un lugar y que los hombres te miren como diciendo “¿Y vos que vas a aportar?” Cuando entra un hombre no están esperando eso. (Se observa un tono de voz de enojo)”
(E4, abril, 2020)

Conciliar la vida y el formar una familia con el desarrollo de la carrera profesional es un desafío que las mujeres continúan enfrentando a pesar de los cambios en la cultura organizacional y en la sociedad. Balancear la vida personal, la carrera managerial y la maternidad responde a la adopción de un proyecto y necesita, según la visión de las entrevistadas, principalmente del apoyo de un compañero o compañera de vida que apueste al desarrollo profesional de las managers; aunque en este trabajo también queda evidenciada la importancia de una red de cuidado profesional y no profesional. La carrera managerial y la maternidad no se trata de una elección de vida mutuamente excluyente, sino de un conjunto de acciones y decisiones que las personas van afrontando a lo largo de la vida. Al mismo tiempo, nuevas generaciones de mujeres no se sienten identificadas con el rol de madre y rompen con los roles de género socialmente preestablecidos. Cualquiera sea el caso, sin embargo, las mujeres continúan enfrentando ciertos estigmas sociales con respecto a sus roles de género y a lo que se “*espera de ellas.*”³²

4.3 Manual para mujeres managers

Sumado a los desafíos que expresaron enfrentar actualmente, algunas mujeres señalaron que la visibilidad de sus posiciones actuales y el hecho de ser una figura pública en el mercado se manifiesta, muchas veces, el descontento de una mujer en esa posición de liderazgo. Este tipo de situaciones son relativamente comunes entre mujeres ejecutivas

³² Ante esta expresión, las entrevistadas engloban a sus parejas, a su familia directa – especialmente los padres – y a managers y profesionales pares que tiene una familia y desarrollaron su carrera managerial.

en cargos muy altos en las empresas y se relacionan a lo que se conoce como el *síndrome del impostor* donde ³³ muchas mujeres sienten un miedo inconsciente a no estar realmente calificadas para el puesto al que son promovidas u ocupan producto de los modelos sociales tradicionales y los valores que se inculcan a las mujeres durante toda su vida y el rol estereotipado de la mujer en la sociedad. Pauline Rose Clance y Suzanne Ament Imes (1978) comenzaron a utilizar el término del síndrome del impostor para designar una experiencia interna que transitaban algunas mujeres en posiciones de liderazgo de alto rendimiento. Esto aparece acompañado de ciertas dinámicas sociales de género estereotipadas que contribuyen a su desarrollo en el marco donde mujeres con altos logros académicos y/o profesionales creen que realmente no cuentan con las cualidades necesarias para el puesto u objetivo alcanzado y lograron “*engañar*” a otros para llegar a esa posición. En su investigación hallaron que este tipo de fenómeno se encuentra con mayor frecuencia en mujeres que en varones. Muchas mujeres sienten que son un fraude y no tienen la capacidad de apropiarse y auto percibir sus logros en sus carreras manageriales y sienten que no son merecedoras del éxito y reconocimiento que alcanzan. Este tipo de síndrome puede traducirse incluso en un auto sabotaje que limita el alcance del máximo potencial³⁴ de las mujeres en posiciones gerenciales o de dirección.

Desde la visión de las CEO entrevistadas, y continuando con la construcción del “*manual para mujeres management*”, remarcan que es importante ser agradecida con aquellas personas que te ayudan durante el desarrollo profesional y es clave tener en claro aquellas cosas que son fundamentales y que una quiere hacer como profesional. Un factor que define a una / un manager es la habilidad de rescatar muchas cosas que aprendió de otras mujeres ejecutivas y varones ejecutivos y, en el caso de las mujeres managers, dejar

³³ William McDowell, Nancy Boyd y Matthew Bowler (2007) describen que el fenómeno del impostor abarca sentimientos de falsedad sobre la capacidad intelectual de la persona; la creencia de que el éxito individual se basa puramente en la suerte en lugar del trabajo duro o talento; la falta de confianza sobre el éxito pasado; el miedo a ser evaluado por otros y el miedo al fracaso; el miedo a ser descubierto como impostor; y la incapacidad de disfrutar los logros personales alcanzados.

³⁴ Uno de los ejecutivos entrevistados recuerda la participación de Isela Constantini (Ex Presidenta de General Motors – y Ex Presidenta de Aerolíneas argentinas) en Human Camp y su confesión de sufrir de afonía al momento de quedar al frente en Brasil de General Motors Brasil y de consultar con especialistas que no le encontraron ningún problema físico. Recuerda conversar con ella y reflexionar ambos que claramente era una cuestión más psicológica donde ella claramente tenía que terminar de aceptar el lugar que se había ganado siendo mujer en una industria tan masculina como la de automotriz.

de pedir permiso para ocupar espacios de mayor *seniority* y empezar a validarse por sus habilidades profesionales. Uno de los managers entrevistados señala que los y las managers van aprendiendo cómo liderar a partir de los liderazgos que vivieron en carne propia

“Para mí la primera regla de ser un líder es ser como sos y no copiarte, no ser como los impostores que se visten de lo que no son y que uno los ve enseguida y se da cuenta que no pueden ser buenos líderes. Yo creo que lo primero que tenés que hacer para ser líder estar situado en vos, saber lo que sos vos, lo que querés, entender cuáles son tus puntos fuertes, las cosas que te gustan hacer, tus puntos flojos, tus miserias, tus agujeros en la camiseta como digo yo que tenemos todos...” (E12, mayo, 2020)

En este sentido, las ejecutivas remarcan que ser auténtica y entender el potencial de las personas que trabajan con vos en tus equipos y seguir aprendiendo de ellos es lo que permite que los y las profesionales puedan ir construyendo su propio liderazgo; consciente o inconscientemente tomando cualidades y aprendizajes que experimentan con otras personas. Analizando la experiencia de E7 observo que las profesionales están constantemente aprendiendo el rol de manager, desarrollando su perfil profesional y sus cualidades de gestión. Ella recuerda que su equipo estaba conformado por gerentas y gerentes tan fuertes de carácter que enfrentó la dificultad de administrar su función de Directora dado que, en diversas oportunidades, se encontraba enfrentando decisiones que la separaban del resto de su equipo dado que no siempre había una concordancia en las decisiones que el CEO mandaba a ejecutar y la visión propia y del equipo. Esto puede generar ciertas situaciones de conflictos o roces dado que el rol de gerenciar se vuelve más complicado y solitario cuando se deben tomar decisiones que no son muy amigables con el resto del equipo, pero al mismo tiempo, son situaciones que dejan muchos aprendizajes una vez atravesadas y permiten que una se posicione frente a su equipo de otra manera y con otra fluidez en el diálogo. Destaca que un manager tiene que contar con la capacidad de reconocer aquellas situaciones que son mucho más complejas separando aquellas decisiones propias del equipo gerencial de aquellas que recaen en el equipo de dirección y gestión.

Acorde a las entrevistadas un / una CEO debe estar conectado y confiar en el *expertise* de sus directores y gerentes de su equipo y entender cómo puede complementar su rol delegando temas y administrando los recursos focalizándose en la adaptación y los proyectos y logros de la organización de manera integral entendiendo las habilidades de su equipo y entendiendo los momentos personales que están pasando y cómo eso influye en el desarrollo de las carreras profesionales individuales y acompañando en los diferentes estilos de sus gerentes.

“Entender qué es lo que cada uno puede dar a la organización y en qué contexto lo puede dar y cómo está plantado como persona dentro de un contexto laboral y a partir de ahí ver como yo puedo Gerenciar el crecimiento de esa persona y cómo puedo Gerenciar su trabajo para que sea exitoso para la organización pensando más en la persona como algo integral.” (E7, mayo, 2020)

A pesar de las transformaciones que observan los CEO en la reconfiguración de lo que significa ser un buen manager, líder o CEO aún se encuentran pocas mujeres en puestos estratégicos de mando debido a que las mujeres en posiciones de liderazgo aún deben pagar el precio de no tener pareja o hijos y ser estigmatizadas en sus roles ejecutivos³⁵, donde existe una percepción generalizada de que las mujeres que se orientan al desarrollo de carreras directivas y de mando descuidan a sus familias y el desarrollo integral de los niños/as. No obstante, los CEO y Managers entrevistadas que se enfrentaron a este tipo de obstáculos sostienen el discurso de continuar trabajando en las leyes laborales y en la transformación de la cultura organizacional en torno a prácticas que estén orientadas a la conciliación laboral - familiar, dado el incremento de la participación laboral de las mujeres en el mercado de trabajo, como asimismo del aumento de mujeres en la búsqueda de posiciones directivas.

³⁵ Parte de las entrevistadas señalaron que actualmente aún se observan mujeres managers que desestiman el arduo esfuerzo y las decisiones y conflictos que tuvieron que enfrentar otras mujeres a lo largo de sus carreras manageriales invisibilizado las disparidades de género dentro de los equipos y las compañías *“Para mí es insólito, no puedo creer que todavía haya mujeres, que entiendo que les costó mucho conseguir el espacio que tienen – porque a todas nos costó, aun las que dicen “no, yo nunca tuve problemas” – y yo digo “déjate de joder. Pensá en tu carrera, no me jodas que nunca te pasó nada. Pensá 3 minutos y te aseguro que te van a venir miles de ejemplos” Las minas de mi edad – yo tengo 45 años – lo tenemos naturalizado.”* (E5, abril, 2020)

4.3.1 Check list de la mujer manager

Balancear los tiempos que se destinan para el desarrollo de la carrera profesional, la vida familiar y el cuidado personal implica gerenciar personas y administrar de manera efectiva los tiempos disponibles estableciendo prioridades y entiendo qué aspectos y actividades están dispuestos a ceder para balancear los proyectos de vida. En este sentido, las ejecutivas entrevistadas coinciden en la importancia de generar rituales o momentos con la familia que sean espacios de encuentro y para compartir sin que se interpongan cuestiones relacionadas a la oficina. Dentro de estos espacios para compartir con la familia están aquellos destinados a tareas de cuidado de los hijos, a actividades relacionadas con el colegio y actividades sociales y espacios y eventos especiales. Uno de los desafíos que enfrentan las mujeres en equilibrar los tiempos al momento de retomar la carrera managerial luego de la licencia por maternidad y buscar la forma de “*tomárselo con calma*” y luchar contra las dudas e incertidumbres propias de esta etapa otorgándole el lugar correspondiente y el tiempo necesario a cada uno de los espacios, ya sea la carrera managerial, ya sea para su rol de madre, ya sea para los espacios de una misma y para la pareja. En la experiencia de las mujeres entrevistadas señalan que tuvieron momentos donde titubearon ante el stress y la capacidad de balance de las actividades, pero no se arrepienten de continuar sus carreras manageriales y hasta reflexionan sobre colegas que, si renunciaron a la carrera managerial y que actualmente, con los hijos ya grandes, se arrepienten de haberlo hecho.

“Lo sano es encontrar un equilibrio en el que podamos realizarnos como profesionales, como madres, como lo que queramos, como lo que elijamos cada uno. Y yo hoy con el diario del lunes miro para atrás y no me arrepiento de la decisión que tomé de haber seguido adelante con mi carrera.” (E11, julio, 2020)

La necesidad de balancear los tiempos en torno a las tareas de cuidado de los niños se va transformando a medida que los hijos y las hijas van creciendo y van teniendo mayor independencia y autonomía para manejar ciertos aspectos de sus rutinas personales; actividades propias de la escuela, actividades extracurriculares, hobbies, deportes, actividades con sus grupos de amigos. Muchas de las mujeres entrevistadas señalan que con el crecimiento de sus hijos ya ante ciertas preguntas o reclamos sobre el tiempo que

pasan juntos; conversaron con ellos sobre las demandas propias del desarrollo de las carreras manageriales para que los hijos empiecen a “naturalizar” los roles de madres trabajadoras y entienden que las carreras profesionales son parte de su elección de vida y propio de los adultos. Ninguna manifestó haber vivenciado algún tipo de conflicto con sus hijos e hijas en torno a esto; pero si destacan que la comprensión y la relación con grupos familiares similares ayudaron a la incorporación de esta dinámica en los hijos e hijas al ser pequeños. Por otro lado, señalan que es importante sentir pasión por la carrera managerial y tener una fuerte convicción en lo que se hace; ya que permite poder conciliar los tiempos y balancear las actividades. Poder contar con cierta flexibilidad en los horarios ayuda a que las mujeres puedan conectarse en otros horarios para completar los objetivos de los proyectos laborales y disponer de tiempo para realizar actividades con la familia.

“Mi trabajo me conecta mucho con lo que yo soy y a veces no siempre es lo que me piden, pero si lo que soy yo... si tiene que ver con ayudar a alguien o ponerme en el lugar del otro; tratar de sacar un buen negocio o hacer un buen acuerdo... todas esas cosas me divierten mucho. Entonces, soy capaz de tomar tiempo personal para eso.” (E1, marzo, 2020)

En este sentido, estas mujeres encuentran formas de adaptar sus proyectos laborales con la maternidad. E10, por ejemplo, necesitaba viajar por un proyecto anualmente y viajaba con su bebé, su esposo y su niñera para sostener la estructura familiar y no romper con los rituales familiares.

“Hemos tenido que pagar aviones y noches de hotel de nuestro bolsillo a la niñera para poder sostener esto. He tenido también que negociar con mi marido para que me acompañe. Uno hace como una trade con sí misma para poder sostener la maternidad y ve que cosas ceder y que cosas no, las noches me parecían sagradas en los dos primeros años de vida porque aparte amamantaba a mi hijo” (E10, julio, 2020)

La mayoría de las mujeres entrevistadas señalan que es importante al momento de compartir momentos con la familia respetar los espacios en conjunto y estar plenamente presente, “no mirar el celular, estar al 100%.” Señalan que la calidad del tiempo es más

importante que la cantidad de tiempo que se comparta con la familia y estar presente en los momentos más importantes para los hijos y que muchas veces esto implica postergar el tiempo disponible para actividades propias y así acompañar a sus hijos. Esto puede afectar el tiempo para la pareja, por lo que resaltan que es clave buscar y generar los momentos para compartir con la pareja. En la búsqueda del equilibrio de los tiempos³⁶, es importante que las personas dispongan de tiempo para actividades de autocuidado ya sean actividades lúdicas, actividades de capacitación, actividades deportivas, hobbies y actividades con amigos. Una forma en la que muchas ejecutivas logran disponer de tiempo para sus actividades personales es a través del *multi tasking* donde por ejemplo combinan el viaje a la oficina con la lectura o el ejercicio con el escuchar música o momentos de la mañana para ejercitarse o meditar. Una de las Managers entrevistadas lo resume de la siguiente manera:

“Entre que las chicas están más grandes – ya tienen 17 y 20 años – retomé muchas cosas lúdicas que a mí me hacían muy bien. Retomé guitarra, empecé repertorio, retomé mis clases de canto, hago yoga, medito... tomo mi clase de tenis los sábados. Yo hago bastante actividad fuera de lo que es mi trabajo y mis hijas; mi familia. Para mí, esos espacios son súper importantes, y los respeto muchísimo.” (E1, marzo, 2020)

Hablar de qué significa ser manager y padre al mismo tiempo con los varones CEO entrevistados es un poco más complejo dado que muchos de ellos afirman que las tareas relacionadas al desarrollo y cuidado de los hijos estaban más arraigadas a sus compañeras. No obstante, todos identificaron actividades o momentos claves que no negociaban con la carrera managerial para estar con la familia como los espacios del fin de semana, al punto de acomodar los viajes de la compañía y/o regresar al país si estaban

³⁶ Todas las entrevistadas coinciden que la variable de ajuste, ante la ausencia de tiempo, es la mujer y sus actividades propias como el gimnasio, las reuniones con amigos, las conversaciones con otros adultos, las actividades lúdicas; aunque todas coinciden en que es una cuestión estacionaria que se va ajustando a medida que los hijos y las hijas crecen. Este aspecto es algo propio de las mujeres que se encuentran plasmados principalmente en los resultados de la encuesta sobre el uso del tiempo; donde las tareas de cuidado, las tareas domésticas y/o la administración de los recursos para llevarlas adelante recaen mayoritariamente en las mujeres y terminan impactando en diferentes factores de su vida como el trabajo remunerado y/o las tareas de auto cuidado.

trabajando en algún país limítrofe; los cumpleaños y en menor compromiso los actos escolares y las visitas médicas. Los managers varones señalan que las vacaciones son aquel momento del año en el que comparten con mayor plenitud con la familia

Para las ejecutivas entrevistadas, ser manager y ser madre al mismo tiempo requiere de un equilibrio en cuanto a los tiempos que se disponen para realizar cada uno de esos roles y, muchas veces, estos tiempos se superponen y los roles se terminan complementando. Administrar los tiempos, generar rutinas y tener en claro aquellos aspectos que no son negociables con la carrera managerial, sumado a contar con una red de apoyo, son cuestiones en las que se tiene que tener claridad y que servirán de guía para las decisiones que se vayan tomando a lo largo de las diferentes etapas.

4.3.2 La moralización de la maternidad

Ser mamá y el concepto de maternidad a lo largo de la historia es una construcción social³⁷, cultural y política de creencias y significados en constante evolución apoyados en las ideas en torno a la mujer, la procreación y la crianza. Siendo la maternidad un concepto que se desarrolla en el espacio social, tanto su interpretación como repercusión en las experiencias individuales es muy significativa siendo una de las investiduras de autodefinición históricamente más significativas para la mujer. Las transformaciones en el concepto de maternidad son el reflejo de la influencia de los procesos culturales que se desarrollan en el intercambio social. Estos procesos culturales manifiestan que lo que en un determinado tiempo se consideraba válido es producto de tradiciones y el contexto temporal – espacial y no necesariamente seguirá siendo válido en el futuro. Como parte

³⁷ El concepto de maternalismo social es desarrollado por Corina Enríquez Rodríguez (2014) en el campo de las políticas sociales en América Latina aludiendo a la madre como aquella persona que media entre los niños y niñas y el Estado Nacional recibiendo y administrando los ingresos de los programas de las políticas sociales de transferencias monetarias. Estos son programas que implementan los gobiernos con un doble objetivo: sostener el ingreso de la población que tiene mayores dificultades para acceder a ingresos monetarios y por el otro lado romper la “trampa de la pobreza” que es la transmisión intergeneracional de la pobreza. En estos programas se imponen ciertas condicionalidades de acceso como la concurrencia de los niños y las niñas a la escuela y la atención sus controles y necesidades de salud. En este sentido, el sujeto de derecho son los niños y las niñas y las beneficiarias operativas son las madres. Corina Enríquez Rodríguez argumenta que, a pesar de que es innegable el impacto positivo de estos programas en la condición material de las mujeres, se consolida el rol cuidador de las mujeres y se contribuye asimismo a la consolidación de que las mujeres son en tanto son madres debido a que sólo siendo madres tienen el beneficio de estas políticas públicas. Por último, remarca que Estado Nacional determina las acciones que deben llevar adelante las “buenas madres” asumiendo que las mujeres deben ocuparse de las tareas de cuidado.

de la complejidad de este proceso, los significados asociados a madre y mujer parecen haber ido entrecruzándose. El rol de la mujer deja de estar completamente centrado en la procreación y la crianza de los hijos al punto de comenzar a ser opciones a las que se pueden renunciar. Sin embargo, la identidad de madre y los rituales propios detrás de esa concepción son un factor que se ha ido adaptando a los nuevos tiempos donde las mujeres están más activas en el mercado laboral, pero siguen presentes.

El miedo, el sentimiento de no poder cumplir con los roles de madre y manager, de no contar con el suficiente tiempo disponible de calidad para estar con la familia es algo presente en las entrevistas realizadas. Siete de las CEO entrevistadas manifestaron sentir situaciones de stress, miedo e incertidumbre frente a las decisiones que tuvieron que ir tomando durante sus carreras manageriales. El hecho de tener que viajar y estar muchos días fuera de la casa y lejos de la familia, muchas veces con husos horarios muy diferentes, tener que vivir por periodos temporales cortos en otras locaciones por determinados proyectos son vivencias que generan constante reflexiones en el balance de los roles de madre y manager. E6, una de las CEO entrevistadas, fue transferida a una posición en Estados Unidos estando embarazada y con una hija pequeña y recuerda que, a pesar del stress y las complejidades que estaba atravesando a nivel persona, laboralmente estaba enfocada y aprendió mucho en su nuevo rol. Sin embargo, desde lo personal lo recuerda como una etapa muy complicada dado que la dinámica del día a día, las redes de cuidado profesionales culturalmente tan diferentes – desde no tener mucho contacto con los bebés, permitir que lloraran en las guarderías y relacionarse de forma poco afectiva – las situaciones de stress por el cambio de locación – donde la bebé no comía y lloraba mucho – las complicaciones en la pareja dado que su esposo no tenía un puesto de trabajo asegurado dificultaban la dinámica familiar al punto que ante un accidente doméstico que complicó la salud de la bebé fue el factor decisivo para volver a Argentina y priorizar así a la familia por sobre la carrera managerial.

Muchas veces, a pesar de contar con la flexibilidad para balancear los tiempos, existen situaciones extraordinarias que llevaron a que las mamás no puedan estar presentes en determinados momentos importantes. E9 recuerda que tuvo que perderse el cumpleaños de uno de sus hijos debido a un viaje impostergable que involucraba a

muchas personas de afuera y, aunque no intenta mortificarse, manifiesta que fue una situación de mucho stress, dolor y culpa. E10 señala que con el nacimiento de su primer hijo vivía situaciones donde sentía que pasaba poco tiempo con su hijo dado que, al momento de ir a trabajar y volver de las actividades laborales, el bebé estaba durmiendo por lo que solo pasaba una hora de tiempo de calidad con él, lo que generaba ciertas emociones y angustias complejas y la llevaban a replantearse el hecho de continuar o no con su carrera managerial. E3 siente que culturalmente continúa existiendo una presión en el hecho de que la mujer no sale a trabajar y se debe quedar en la casa cuidando a los hijos. En este sentido, siete de las entrevistadas reconocen que, para compatibilizar los roles de madre y de manager deben intercambiar el salario por una red de cuidado profesional como una niñera y, al mismo tiempo, consideran que es un factor clave contar con el apoyo de una red de contención familiar y sobre todo de la pareja en la apuesta al proyecto del desarrollo profesional. Existe todavía un cuestionamiento de algunas generaciones sobre el retorno a la mujer al trabajo luego de tener familia. E2 señala que muchas veces siente esa presión social, pero elige “no hacerse cargo” dado que la convicción del desarrollo profesional y el proyecto de vida construido con su pareja ayudan a equilibrar los tiempos disponibles para la familia. Se manifiesta una preocupación ante la percepción de los hijos ante los tiempos disponibles, pero sigue siendo una elección consiente.

“Siempre hice lo mejor que creí que tenía que hacer y que el tiempo me lo demande. Y que los chicos en el futuro vengan y me lo digan. Siempre le di valor a que ellos vean a una madre feliz, entonces me parece que es un buen ejemplo para ellos, que vean a una persona que disfruta lo que hace.” (E2, marzo, 2020)

Todas las ejecutivas establecen que es importante entender hasta dónde está dispuesta una y qué cosas está dispuesta una a hacer por el trabajo dado que siempre hay determinados aspectos de la familia que se deben sacrificar. Además de los sentimientos de culpa e incertidumbre frente a la crianza de los hijos, algunas de las mujeres entrevistadas señalaron el sentimiento de culpa para con la organización y el rendimiento en los proyectos laborales.

“Hubo momentos donde sentía la presión y culpa y pensar “me voy a tomar el día, ¿cómo se lo digo a mi jefe? Me voy a tomar 3 semanas o me voy a tomar un fin de semana largo”. (E8, mayo, 2020)

En este sentido, las entrevistadas consideran que es importante la evolución de las políticas laborales a esquemas de trabajo más flexibles en cuanto a la presencialidad gracias a la implementación del home office que deja en evidencia que el rendimiento y el cumplimiento y éxito de los proyectos no está directamente relacionado con la presencia física de las personas en las compañías ya que, con las tecnologías actuales, es posible estar conectado con los equipos desde cualquier lugar del mundo.

Para las mujeres entrevistadas *“ser buena mamá”* no es una cuestión arraigada a la cantidad de tiempo que se comparte con los hijos sino a la calidad del tiempo y al respeto a los rituales construidos dentro de la familia, que involucran la comunicación, la escucha activa y la contención frente a las incertidumbres de los niños/as. Muchas señalan que aprendieron a lo largo de los años que el termómetro de la calidad del tiempo que una tiene con los hijos se manifiesta en los niños/as en ciertos comportamientos físicos que tienen los hijos y las hijas y, al mismo tiempo, es importante que una como mamá y manager tiene que reconciliarse con la ausencia de una en ciertos momentos de la familia. Analizando las actividades que las mujeres compartieron y comparten con sus hijos e hijas ordeno los rituales en torno al hogar, la escuela, la salud y la familia.



Fuente: Elaboración propia basada en las entrevistas realizadas

En lo que respecta a rituales relacionados a actividades de cuidado de los hijos y las hijas y a la rutina del hogar cuatro de las mujeres entrevistadas establecían una rutina en torno al baño como un momento donde compartir y jugar con los hijos. Seis mujeres priorizaban y priorizan compartir la cena con la familia como un espacio para poder conversar sobre el día a día y compartir las inquietudes o sucesos relevantes que iban viviendo los hijos y así escucharlos y contenerlos frente a los desafíos que enfrentaron y continúan enfrentando. A pesar de que en algunos periodos del año las mujeres no

regresar temprano de la oficina, muchas familias comparten la cena y utilizan ese momento para intercambiar plenamente. Al mismo tiempo, seis de las mujeres entrevistadas señalaban el horario para ir a dormir, ya sean cantando una canción o contando historias, como un momento que no negociaban con ninguna otra actividad, ya sea laboral, para la pareja o personal. E1, por ejemplo, no negoció nunca el acostar a sus hijas y darles “*el beso de las buenas noches*” al punto de coordinar viajes por negocios en el día saliendo muy temprano por la mañana y regresando en los últimos vuelos disponibles; lo que implicaba comenzar la rutina a las tres de la mañana. Esta rutina es sumamente importante desde el nacimiento de los hijos y las hijas hasta que alcanzan la adolescencia, especialmente en los periodos de amamantamiento y en los primeros años de adaptación a la rutina.

Con respecto a las actividades relacionadas con el ámbito escolar nueve de las managers entrevistadas adaptaron sus horarios para asistir a las reuniones de padres y a los actos escolares. E2 recuerda que le encantaba que en los actos escolares sus hijos la buscaran con sus ojitos y se sonrieran al encontrarla en el público. E6 recuerda negociar con su jefe la agenda de visita de los ejecutivos de casa matriz para asistir al acto escolar donde su hija fue abanderada. Ambas señalan que la planificación de las presentaciones y la agenda son aspectos claves para acomodar la rutina. Al mismo tiempo, remarcan que es importante el rol que ocupan las redes de contención y cuidado familiares – abuelos, tíos, primos, etc. – que ayudan a contener y estar presentes en los actos y eventos escolares de los hijos. En este sentido, E9 cuenta que el apoyo familiar es clave en las actividades de sus hijos, especialmente en el momento en que dos de sus hijos estaban en la escuela primaria y dos de ellos estaban en jardín de infantes. El hecho de que hoy sus hijos estén en la escuela secundaria y en la escuela primaria ayuda a equilibrar sus responsabilidades y a responder a los diversos roles que tiene cumplir.

Solo una de las mujeres entrevistadas manifestó compartir momentos con sus hijos dedicados a los deberes escolares y el estudio durante su crecimiento sin importar el horario al que llegara a su hogar luego de trabajar en la oficina. Con respecto a las cuestiones relacionadas a la salud cuatro de las mujeres entrevistadas no cedieron los tiempos destinados para ir a las consultas pediátricas de sus hijos y balancearon las citas médicas con las reuniones de trabajo ya que consideraban las visitas médicas como un

asunto prioritario. Analizando estrictamente rituales propios de la familia, ocho de las mujeres entrevistadas establecían y establecen momentos específicos en la semana y los fines de semana, una suerte de “*timesheet*” para compartir con sus hijos. Entre los momentos que destacaron las mujeres entrevistadas estaba ir a tomar una merienda o un té, salir de paseo los fines de semana, visitar a la familia, asistir a eventos deportivos y compartir salidas a espacios al aire libre. Sin embargo, de todos los rituales familiares, cinco de las mujeres entrevistadas establecieron los cumpleaños como un momento impostergable en la vida familiar. El recuerda que en el cumpleaños de una de sus hijas llevaba una torta al colegio cuando tiene que atender una importante llamada de España y lo recuerda como un momento de stress pero que no se arrepiente de su decisión.

Con respecto a los CEO varones entrevistados y la concepción de lo que significa ser “*un buen padre*”, fue un tópico bastante difícil de abordar ya que no es un planteo común que se hagan los varones y no se espera de ellos que alteren sus carreras profesionales con la llegada de los hijos; al punto de que fue bastante sorprendente de que fuera el punto central de la conversación en lugar de los logros que tuvieron como profesionales en las compañías en las que se desempeñan. Luego de superar la incomodidad y de contextualizar el tema y el aporte que podrían tener, al igual que las CEO mujeres, destacan que es importante generar rituales y espacios rutinarios con los hijos como los fines de semana, actividades escolares, entre otras. Uno de los CEO entrevistados enfatiza que aprendió que el rol de papá y el rol de manager no compiten entre sí, sino que se complementan; aunque remarca que esto se observa en casos muy excepcionales.

“La gente que dice “dejé a mi familia por estar en mi trabajo” está equivocada. Hay tiempos donde uno tiene que estar en el trabajo y la familia lo tiene que entender. Hay momentos donde... y a veces se lo digo a los que trabajan conmigo, si vos tenés un nene que está enfermo o tenés el acto de tus hijos, vos no te lo podés perder. No hay trabajo que valga el reclamo que después te puedan hacer. El secreto es buscar ese balance. No compiten, son complementarios.” (E14, mayo, 2020)

Sin embargo, existe una manifestación de culpa y remordimiento, autogenerados en algunos casos y manifestados por los hijos e hijas en otros, por no haber estado más

presente en determinadas etapas en la vida de los hijos al punto donde, a pesar de reconocer haber estado en momentos claves y de suma importancia, desearían haber estado más en el día a día. Al mismo tiempo identifican que estas reflexiones son propias de las transformaciones en los roles que ocupan las madres y los padres en la familia que se van viviendo en los últimos años y que rompen con los modelos de crianza con los que se formaron y fueron criados.

Con respecto a la crianza de niños/as se construyen roles sociales de género donde se asocian a las mujeres con los valores de la reproducción y la familia, cualidades afectivas y obediencia y a los varones con cualidades en torno al poder, la inteligencia, la fortaleza, la no debilidad y la capacidad de liderazgo al punto que esos valores se traducen en prácticas y juegos que se inculcan a los niños/as donde las niñas juegan con muñecas, a la cocinita, a la escuela, a la peluquería y los niños a la pelota, los autos a construir cosas y juegos de contacto físico. (Lewis, 1997)

4.4 Redes de cuidado y sostén de la carrera: “tenemos una pequeña PyME en casa”

Como señalé en el capítulo dos, el debate sobre la economía del cuidado es traído por las economistas feministas aportando una perspectiva diferente dentro del campo económico. Cuidado remite, siguiendo el análisis de Corina Rodríguez Enríquez, *“a todas las actividades y prácticas necesarias para la supervivencia cotidiana de las personas en la sociedad en que viven. Incluye el autocuidado, el cuidado directo de otras personas (la actividad interpersonal de cuidado), la provisión de las precondiciones en que se realiza el cuidado (la limpieza de la casa, la compra y preparación de alimentos) y la gestión del cuidado (coordinación de horarios, traslados a centros educativos y a otras instituciones, supervisión del trabajo de cuidadoras remuneradas, entre otros)”* (Rodríguez Enríquez. 2015. Pág. 36) El cuidado involucra a todos los actores que participan en la actividad, ya sean los que reciben el cuidado en las familias que incluye a los niños/as, los adultos/as mayores; y las personas que imparten ese cuidado, que contempla a aquellas redes de cuidado afectivas familiares y redes de cuidado pagas profesionales como asimismo las interrelaciones que se dan entre los diversos actores.

Las redes de cuidado, además de involucrar a los actores sociales, involucran a los actores institucionales, los marcos normativos y regulatorios, la mercantilización de la tarea del cuidado y las relaciones comunitarias y familiares, parte fundamental del capital social de una sociedad. Estas redes de cuidado y su dinámica se encuentran en constante transformación, que acompañan los cambios en las sociedades y varían según el estrato socioeconómico que se analice.

Cada familia cuenta con una dinámica para organizar el cuidado de las personas y la organización del hogar. En este sentido, las mujeres managers entrevistadas tienen acceso a adquirir servicios de cuidado en el mercado ya sea contratando personas que realicen las actividades del hogar, niñeras que se ocupen del cuidado de los hijos y las hijas, personal de salud capacitado para el cuidado de adultos/as mayores como el acceso a instituciones privadas del cuidado, ya sea por contratación directa o por contratación desde la empresa donde trabajan, como salas maternales, guarderías, jardines infantiles privados, colegios privados, entre otros. Una de las ejecutivas entrevistadas resume la organización del hogar y las actividades de cuidado como la gestión de una empresa de la siguiente manera:

“La verdad que tenemos una pequeña PyME en casa porque por un lado subimos la dedicación de la persona que nos ayudaba con las tareas de la casa, por otro lado, contratamos una niñera y a partir de que mi hijo cumplió 1 año empezó a ir a un jardín rodante y ya a partir de los 2 años a un jardín; con lo cual, entre la empleada doméstica, la niñera, el jardín es como que uno dice “montamos una empresa para mantener a esta familia” pero yo creo que es por pocos años.” (E10, julio, 2020)

No obstante, las tareas que son caracterizadas como difíciles de llevar adelante por una sola persona se transforman en una ayuda cuando son realizadas por personal doméstico. Las profesionales entrevistadas reconocen que, en determinadas etapas del desarrollo familia, parte del salario va destinado al armado de una red de contención profesional que se ocupe de las tareas de organización del hogar y las tareas de cuidado de los hijos y las hijas, ya que sin una estructura organizacional es imposible balancear

las responsabilidades e intensidades de la vida profesional y la vida familiar. Asimismo, entrevistando a las diferentes ejecutivas, es claro que la red de cuidado familiar es un factor clave en el desarrollo de las tareas de cuidado de los niños/as funcionando como una red de contención afectiva que ayuda a las mujeres a continuar desarrollando sus carreras manageriales. La contratación del personal doméstico y personal de cuidado es un proceso complejo y delicado que se debe realizar entre los miembros de la familia responsable de los hijos e hijas y/o adultos/as mayores y la decisión de la persona y organización de los tiempos debe ser una decisión conjunta donde ambas partes aportan sus puntos de vista y lo que consideran necesario para el desarrollo y la organización familiar.

Las managers entrevistadas señalan que, al igual que cuando aplicaron para las posiciones de mando actuales, llevaron adelante procesos extensos de entrevistas, especialmente para el personal de niñera, y, con sus parejas, terminaron tomando la decisión final. Se observa la utilización de herramientas, dinámicas y lógicas propias de las empresas en torno a la metodología para realizar la búsqueda y proceso de selección del personal a cargo del cuidado de los hijos para sentir seguridad y confianza en la persona que se contrate. Se observa una forma de interrelación de la lógica corporativa dentro de la dinámica de la organización familiar y se ve como la administración efectiva de los recursos permite balancear los tiempos y las carreras de las managers. E3 contrató a un Head - hunter para la selección de la niñera de su hija y colocó cámaras en su casa para poder administrar la rutina y controlar el trabajo de la niñera que era una maestra jardinera. E3, al igual que varias entrevistadas, señalan que a la niñera se le deposita la confianza por una de las personas más importantes del mundo, los hijos y las hijas, por lo que consideran que no es exagerado contratar a una consultora para la selección y entrevista de potenciales candidatas que se ocuparan de lo afectivo, la seguridad y protección; y la estimulación. Estas mujeres lo ven como una forma de llevar procesos óptimos que funcionan en las compañías a la organización de la vida privada. Este esquema organizacional permitía a las mujeres pasar mayor tiempo de calidad con la familia y poder estar presente en aquellos momentos que consideraban de suma importancia para sus hijos e hijas. En aquellas familias donde los varones tienen un trabajo independiente que les otorga flexibilidad en los horarios y mayor prespecialidad

en el hogar permitiendo que puedan administrar las redes de cuidado y monitorear su desarrollo.

Tres de las mujeres entrevistadas tuvieron personal doméstico con cama cuando sus hijos eran muy pequeños ya que necesitaban contar con un apoyo para desarrollar las tareas de cuidado involucradas en niños muy pequeños al mismo tiempo que volvían a sus carreras manageriales y a un esquema de trabajo full time. Las rutinas tienden a complejizarse y se torna necesario la delegación de las tareas para sostenerlas. E2 señalaba que, en momentos muy complejos de los proyectos laborales que implicaba la inversión de mayor tiempo y energía, resultaba imprescindible contar con personal doméstico de cuidado que pudiera encargarse de las tareas de baño de los hijos, de tener la comida preparada para cenar en familia, a la mañana de levantarlos y alistarlos para ir al colegio y de llevarlos a los chequeos médicos rutinarios. Las tres ejecutivas señalan que esta situación la sostuvieron por un periodo determinado ya que, en los primeros años, sentían necesario contar con una persona que pudiera encargarse de todas las tareas de organización del hogar y de preparar todas las comidas; pero, al crecer los hijos, pudieron desarrollar otros esquemas de organización de las tareas del hogar y confiesan que se sienten más cómodas con un esquema de personal doméstico que asista determinados días de la semana pero que no viva en el mismo espacio que la familia.

La totalidad de las CEO entrevistadas cuenta con personal doméstico que trabaja algunos días determinados de la semana con el objetivo de hacer la limpieza y el orden general, lavar, y preparar algunas comidas puntuales. Destacan que es clave tener muy bien organizada la rutina con el personal doméstico ya que se vuelve una persona indispensable en la organización de las tareas del hogar; por lo que consideran que es importante cuidar el trato hacia el personal doméstico y atender todo lo relacionado las cuestiones salariales (aumentos, horas extras, vacaciones, etc.) para evitar la rotación; dado los lazos de confianza que se generan al incorporar a una persona externa a la intimidad de la familia y la rutina del hogar. Sin embargo, todas las mujeres entrevistadas marcaron que a pesar de sentir confianza y afecto por la mujer que realiza las actividades domésticas; no dejan de marcarla como una persona separada de la familia, una asalariada

que cumple un rol determinado dentro del hogar. Una de las mujeres que entrevisté resume su experiencia de la siguiente forma:

“Yo la verdad que lo arme y tuve mucha suerte, o sea, tengo una persona que cuida mi casa, que trabaja muy bien, que no falta nunca... yo tuve mucha suerte. Suerte en la elección, después en el balance de cuidar que alguien bueno no se te vaya porque lo tratas bien y le pagas bien. En definitiva, la cuidas.” (E9, mayo, 2020)

Contrariamente con lo que sucede con el personal doméstico, cinco de las mujeres entrevistadas contaban o cuentan con una niñera que se ocupaba u ocupa de tareas de cuidado de los niños/as y se tienden a transformar en una figura casi familiar donde se refleja una des-familiarización del cuidado y su mercantilización; dado que el personal de cuidado maneja las rutinas de los niños/as a su cargo conociendo sus horarios, rutinas escolares, rutinas de actividades extra escolares, hábitos alimenticios, problemáticas de salud, hábitos de juego, etc.

“Es distinto cuando vos tenés dos chiquitas que se sientan a la mesa y viene una señora que les da de comer así nomás que alguien que les pregunta cómo les fue en el colegio, qué es lo que hicieron y que se integra con ellas desde ahí. Es totalmente distinto. Tener un vínculo emocional cambia totalmente las cosas; esta mujer daba la vida por mis hijas y la da hoy en día.” (E1, marzo, 2020)

“Claramente no podemos hacer todo lo que hacemos si no tuviéramos una persona que – primero adora a mi hija; y que está en todo con sus horarios, el colegio, la pasa a buscar, la lleva y la trae – sino no podríamos hacer nuestras tareas si no tuviéramos a alguien que nos acompañe.” (E3, abril, 2020)

“Para mí la elección de la niñera era un deal breaker para volver a trabajar. O sea, si yo no encontraba una persona en quien poder descansar para dejar a mi hijo realmente no volvía a trabajar. Yo no puedo irme y dejar a mi hijo en manos de cualquiera. Entonces, recurrimos al recruiting y la verdad que fue fantástico, fue muy efectivo

hablaba el mismo lenguaje corporativo que nosotros, de hecho, venía de una corporación y dimos con una niñera excepcional que me permitió irme tranquila y de hecho sigue siendo la niñera de mi hijo y va a ser la niñera de mi nuevo bebé.” (E10, julio, 2020)

Una de las ejecutivas entrevistadas menciona que sus hijas veían a su niñera como una tercera abuela que asistía y asiste a ciertos eventos importantes de la familia como cumpleaños, visitas especiales al punto de continuar la relación con sus hijas ya adolescentes. Esta visibilización del personal de cuidado como familia está directamente relacionado al hecho de que comparte cierta cotidianeidad y rutina con los hijos y las hijas comiendo juntos, buscándolos en el colegio, ayudando con las tareas escolares, arreglándoles la ropa, ordenando la rutina y desarrollando relaciones afectivas.

A pesar de contar con personal doméstico para la organización de las tareas del hogar y del cuidado, algunas de las tareas que involucran el cuidado de los hijos son realizadas por los padres. Anteriormente desarrollé la idea de rituales familiares, como aquellas actividades propias de la familia que se desarrollan a su interior. Una de las managers entrevistadas divide las tareas con su marido en lo que ella define como “logística” y “mundo interior”. Su esposo se encarga de todo lo logístico y que implica movilidad siendo el “Uber de la casa” y ella se ocupa de lo relacionado a los conflictos, problemas con el colegio, vestimenta y cambios de imagen. Otra de las CEO entrevistadas señala que, dado a que su marido se retiró de la vida corporativa para trabajar de manera independiente, él es quien está a cargo de la administración diaria del hogar y de los hijos tomando las decisiones necesarias para sostener y administrar el desarrollo del hogar que involucran desde el pago de impuestos, hasta de la decisión de las comidas de la familia, las compras de los víveres y los problemas que puedan estar atravesando los hijos con la escuela o a nivel emocional. Sumado a lo mencionado previamente, tres de las CEO entrevistadas empezaron a delegar algunas responsabilidades de las tareas de la casa, especialmente en lo relacionado al aseo y orden de los espacios personales en sus hijos a medida que fueron creciendo.

“No son ni ladies ni princesas... se acabó. Aparte me estaba dando cuenta que se estaba creando una situación donde las chicas no estaban

tomando las responsabilidades que tenían que tomar” (E1, marzo, 2020)

En la perspectiva de las entrevistadas, la familia termina constituyendo una red de cuidado afectiva³⁸ extremadamente importante para las mujeres managers dado que, en muchos casos, reemplaza el tener que contratar servicios en guarderías privadas, instituciones que son vistas, por algunas mujeres, como una última opción para el desarrollo de sus hijos dado el distanciamiento emocional con los cuidadores.³⁹ Contar con el apoyo y la cercanía de miembros de la familia ayuda a las managers a lograr coordinar las rutinas familiares. Una de las managers entrevistadas, por ejemplo, tiene a su madre y a su padre, que son muy activos, viviendo a quince cuadras de su casa y, al mismo tiempo, organizó la rutina y las actividades de sus hijos en un radio de un kilómetro de su hogar, escuela, pediatra y club deportivo.

Los CEO varones entrevistados reconocen que las redes de cuidado y división de las tareas del hogar fueron siempre administradas por sus esposas independientemente de si trabajaran o no en aquella época. Al igual que las mujeres, reconocen la importancia de contar con una estructura organizacional del personal doméstico armada y desarrollada, especialmente cuando ambos trabajan fuera del hogar. Al mismo tiempo, reconocen a la red de contención familiar como un sistema de cuidado afectivo que ayuda a balancear las carreras manageriales. Dos de los ejecutivos entrevistados identifican al personal doméstico como parte de la familia dado la cantidad de años que trabajan en sus casas y por la cotidianidad y familiaridad que ven en las relaciones con sus hijos⁴⁰. Uno de los

³⁸ Este punto es tensionado por las teorías feministas que cuestionan la perspectiva bienestarista que coloca a la familia como la principal proveedora de bienestar y organización del trabajo remunerado y no remunerado. En este sentido, evidencian que las desigualdades no sólo se proyectan en cuanto a las diferencias de desarrollo social y económico de los individuos sino también en la dominación de la masculinidad hegemónica que implica divisiones entre varones y mujeres en torno al capital simbólico.

³⁹ Sumado a este fuerte apoyo del conyugue masculino, *“las directivas conforman una red doméstica de soporte que combina el apoyo familiar – de padres o suegros – con, fundamentalmente, servicios mercantilizados – mucamas, niñeras, cuidadores, etc. Aspectos más ligados al cuidado afectivo nunca se terciarizan por completo.”* (Luci, 2016. Pág. 142)

⁴⁰ Una relación afectiva con los niños y las niñas que cuidan y los empleadores, especialmente las empleadoras, son un factor fundamental para la continuidad del vínculo laboral. Dado que las tareas de cuidado contienen un involucramiento afectivo, se generan dinámicas particulares con los miembros de la familia.

managers entrevistados contó que se dividen las tareas de organización del hogar con su esposa de manera equitativa y, a medida que sus hijos van creciendo, se van dividiendo las tareas para que todos colaboren con las tareas del hogar. Lo encuentra como una tarea de desconexión frente al stress del día a día laboral y reconoce que forma parte de cómo fue educado en su niñez y juventud en cuanto a realizar tareas domésticas y cómo forman parte de su responsabilidad.

4.4.1 El cuidado de las madres y los padres

Con respecto a la temática de cuidado de los adultos/as mayores se tornó más complicado profundizar en la administración de las redes de cuidado debido a que varias de las ejecutivas entrevistadas aún cuentan con padres activos que pueden vivir de manera independiente y cuidar de sí mismos, al punto que aún en la actualidad forman parte de la red de cuidado de sus hijos, y otro grupo de las entrevistadas no quisieron abordar la temática dado que no se sentían cómodas hablando de la organización de la dinámica de cuidado de sus padres. Sus padres son realizan diversas actividades de esparcimiento y cuentan con círculos sociales amplios que ayudan a la contención emocional y en las rutinas diarias. En la actualidad, dentro de las tareas de cuidado a los adultos/as mayores que tienen que realizar la mayoría de las entrevistadas, señalaron el apoyo y ayuda económica, el acompañarlos a determinadas citas con los médicos, ayudarlos con algunos trámites, llamarlos y visitarlos periódicamente como actividades dentro de la rutina.

Al mismo tiempo, aquellos que tienen nietos reciben llamados telefónicos donde intercambian sobre el día a día y las novedades de la escuela y les enseñan a usar nuevas herramientas como WhatsApp, Zoom y Netflix para mantenerse conectados a través de herramientas tecnológicas y para ofrecer otras posibilidades de entretenimiento y esparcimiento. Un caso particular es el de E4 que recuerda que, al momento que tuvo que trasladarse a una posición en Estados Unidos instaló Skype en la computadora de sus padres de modo tal que al encenderla se activara automáticamente. Para aquella época sufrió la pérdida de dos hermanos de su madre y del hermano de su padre, por lo que recuerda que fue muy angustiante para ella vivir con la sensación del peso de que la

llamaran para decirle que algo había ocurrido con sus padres y que ella al estar muy lejos no pudiera hacer nada en lo inmediato.

La mayoría de las CEO entrevistadas señalan que se organizan con sus hermanos y/o hermanas para asistir a los adultos/as mayores en caso de una urgencia; las tareas se dividen acorde a la cercanía, momento laboral y el grado de responsabilidad que tengan con los hijos y situación financiera. Una de las ejecutivas entrevistadas está atravesando la enfermedad de su madre y, junto a sus hermanos, acompañan a sus padres en esta etapa.

“Lo bueno es que no soy hija única enfrentando esta situación y entre todos, incluso mi marido me ayuda, y entre todos nos adaptamos para poder acompañar esta etapa. Nunca me había pasado de tener que tomar un rol más protagónico en el cuidado o en el acompañamiento de mis padres. A todos en algún momento de la vida la situación se les viene un poco más cerca... tuve suerte, tengo a los 2 y tienen 80 años. Tengo mucha suerte, a mí me tocó esta situación bastante tarde, hay gente que le toca mucho antes, muy jóvenes tienen que hacerse cargo.”

(E2, marzo, 2020)

Dada la crisis sanitaria del COVID – 19 algunas de las managers entrevistadas señalaron que tuvieron que ajustar algunos aspectos de la rutina para asistir a sus padres con la compra de víveres, apoyo económico, apoyo emocional, enseñanza de herramientas informáticas como el home banking, las compras online, Netflix y Zoom, entre otras. Una de las ejecutivas, al tener a sus padres viviendo en otra provincia, los trasladó a su casa para poder contenerlos durante la cuarentena y poder estar más cerca ante cualquier inconveniente de salud. Otra de las managers construyó otra casa en el terreno de sus padres y, ante la cuarentena, se trasladó allá con su familia para poder estar con ellos durante ese periodo.

De los varones entrevistados, uno de los tres entrevistados señaló que su padre vive de manera independiente, trabaja y se comunican diariamente. Otro de los CEO entrevistados señaló que su hermana vive en el mismo terreno que su madre, por lo que ella se encarga de las tareas de cuidado que requiera inmediatas. Sin embargo, establecieron una coordinación y comunicación fluida junto con el personal profesional

que cuida a su madre para administrar las diferentes rutinas. Como un ritual que establecieron con su madre cada vez que debe viajar a Brasil por algún proyecto, entre dos o tres veces por mes, pasa a visitarla dado que debe pasar por allí para ir al aeropuerto. En su experiencia, aplica el modelo de la administración de la empresa para organizar las tareas de cuidado de su madre ya que, al ser una señora que es activa, deben balancear la ayuda y cuidado que reciben del personal profesional con las actividades que ella aún realiza de manera independiente para que se sienta libre para manejarse, pero sin dejar de estar cuidada.

La conversión de mujeres managers a “*Chief Excecutive Mom Officers*” es un proceso que atraviesan muchas de las mujeres profesionales que deciden abordar el proyecto familiar de ser madres mientras continúan desarrollando sus carreras manageriales. Ya sea que las mujeres profesionales decidan tener hijos o no tenerlos, esas decisiones se ven atravesadas por diferentes factores culturales y familiares que inciden en las decisiones. Sumado a esto, la planificación se vuelve un factor clave para la preservación y continuidad de desarrollo de la carrera managerial. A pesar de los beneficios de estar integradas al sistema formal de empleo en posiciones profesionales, todavía se observan aspectos que continúan marcando la desigualdad entre varones y mujeres en el desarrollo y obstáculos a atravesar para continuar creciendo profesionalmente. Tal como fue remarcado en las diferentes entrevistas, un posible camino para abordar en estos aspectos radica en el trabajo conjunto entre las empresas y el Estado Nacional para continuar creando políticas públicas que ayuden a las mujeres a continuar su desarrollo profesional y a los varones a poder involucrarse en aspectos y tareas vinculados al cuidado de los hijos y las hijas.

5. Conclusiones

A partir de la evidencia que brindan las entrevistas a mujeres líderes empresarias analizo las pruebas, dificultades y desafíos que atravesaron un conjunto de mujeres managers en el desarrollo de su carrera managerial y que hoy ocupan las máximas posiciones de liderazgo en empresas privadas y organizaciones empresariales en Argentina. En conjunto hago una lectura sobre las estrategias, recursos y capitales que desplegaron para lidiar con la desigualdad de género en la escalada hacia los más altos niveles del mundo corporativo argentino.

Las mujeres que acceden a las posiciones de liderazgo enfrentan problemas relacionados a la tensión que se produce ante el desarrollo de múltiples roles – cuidadoras en la esfera familiar y líder empresarial en la esfera social - laboral– y encuentran en el desarrollo de la carrera managerial soluciones como así también desafíos y nuevas formas estereotipadas de género a afrontar.

Desde el inicio de la carrera profesional, los valores y la visión inculcados por la familia tuvieron y tienen un alto nivel de influencia en las decisiones. Esto enmarca en una estructura estereotipada de los roles de género donde se perpetúa una diferencia entre las carreras más “*masculinas*” (como la ingeniería) de las carreras “*femeninas*”. (como la administración) (OIT, 2019)

Desde la esfera familiar, la evidencia empírica muestra que la mayor dificultad que enfrentan las mujeres es generar una coexistencia entre su rol de madre con el rol de manager en cuanto al tiempo y a la calidad del mismo que disponen para los hijos/as y el desarrollo familiar. La dificultad radica en delegar tareas de cuidado a una persona ajena a la familia y el tener que seleccionar momentos y situaciones para estar presente en la rutina de los hijos/as.

El miedo de no poder cumplir con los roles de madre y manager, de no ser eficiente en la empresa y seguir todos los temas de agenda o sentir que no están presentes en momentos importantes de los hijos/as son parte de las decisiones diarias que atraviesan estas mujeres. Esta doble culpa que sienten sobre el no cumplir con los objetivos de la compañía ni el rol que tienen como madres está relacionado al aprendizaje de aquellos

momentos que las mujeres deben sacrificar o ceder para balancear los tiempos, los objetivos y las tareas.

La evidencia empírica esclarece que el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos en la empresa no está directamente relacionado a la cantidad de tiempo en el que las líderes empresarias se encuentran físicamente en la oficina, en parte gracias a los avances tecnológicos y a la propia dinámica que fueron tomando los negocios. Al mismo tiempo, “*ser buena mamá*” no es una cuestión arraigada a la cantidad de tiempo que se comparte con los hijos sino a la calidad del tiempo y al respeto a los rituales construidos dentro de la familia, que involucran la comunicación, la escucha activa y la contención.

Sumado a estas cuestiones, la evidencia empírica me permite sostener que situaciones de discriminación y una falta de estructura corporativa que acompañe el desarrollo de las mujeres managers funcionan como un “*techo de cristal*” (Luci, 2016) que pone un freno en el ascenso managerial y hasta expulsa a las mujeres de buscar un ascenso o el desarrollo corporativo generando la creencia de que no pueden formar parte de los círculos de toma de decisión.

Sin embargo, no solo estos factores externos funcionan como una limitante en el desarrollo profesional de las mujeres. También encontramos factores internos, conocidos como el “*techo de cemento*” (Sandberg, 2013) que obstaculizan su desarrollo profesional al punto que mujeres altamente calificadas terminan rechazando ascensos laborales y continúan, sin embargo, adquiriendo mayores responsabilidades y/o modificando sus horarios para compatibilizar el trabajo con la maternidad. Estas barreras internas, esta sensación de no estar calificada o merecer un ascenso, asociado a la falta de confianza y miedo al fracaso, son conocidas como el fenómeno o “*síndrome del impostor*” (McDowell, Boyd & Bowler, 2007), que se encuentra mayoritariamente en las mujeres. Esto aparece acompañado de ciertas dinámicas sociales de género estereotipadas que contribuyen a su desarrollo en el marco donde mujeres con altos logros académicos y/o profesionales creen que realmente no cuentan con las cualidades necesarias para el puesto u objetivo alcanzado y lograron “*engañar*” a otros para llegar a esa posición.

Con respecto a la construcción de la carrera managerial, la tesis confirma que la desigualdad de las mujeres está relacionada al hecho de tener que adaptarse a estructuras institucionales y formas de relacionamiento masculinas y habitadas principalmente por

varones. Esto se evidencia en la necesidad que tienen las mujeres managers de contar con el apoyo de los jefes, mentores y sponsors que las ayuden a ascender jerárquicamente e integrarlas en las cúpulas y los espacios de networking. Estos espacios son ámbitos no solo de socialización sino de desarrollo de negocios por fuera de los horarios regulares de oficina, pero, al estar históricamente construido y habitado por varones, no son compatibles con los horarios de interacción y convivencia familiar.

Existen múltiples situaciones donde las mujeres sienten que deben “*ganarse el lugar*” en la mesa o en el negocio. De los ejemplos más comunes encontramos desde mesas de CEOs en organizaciones empresarias donde hay menos de 10 CEOs mujeres rodeadas de 90 CEOs varones en las que se intercambian estrategias de negocio. Otro ejemplo son las mesas de directorio de las compañías habitadas por 1 o 2 mujeres que tienen que escuchar y aportar a la estrategia y el desarrollo de las unidades de negocio. El ejemplo más enfatizado por las mujeres entrevistadas es el sentirse excluidas de ciertas conversaciones o actividades de networking por desarrollarse en horarios incompatibles con la rutina familiar. Encontramos en este caso eventos de networking después de las 18.00 hs., torneos de golf, y conversaciones que se terminan ante la presencia de una mujer en la sala dada la temática y la incomodidad que puede generar en las mujeres. Mi estudio confirma que no hay una reflexión de parte de las cúpulas manageriales sobre las actividades de networking y las dinámicas familiares tanto de las mujeres como los varones.

Aunque los nuevos liderazgos apuntan a que los managers adquieran habilidades propias de las conductas masculinas como las femeninas, aún existen micro relaciones cotidianas donde los estereotipos de género continúan permeándose y generando desigualdad entre pares en las mesas de negociación en torno a las conductas y a las construcciones históricas de género. En este sentido, la evidencia empírica pone en evidencia que el modelo masculino de carrera managerial perjudica a mujeres y varones que terminan adaptando sus conductas y acciones a este sistema. La desigualdad radica en el hecho de que, los varones, sienten más afín la reproducción de este modelo contando con mujeres que pueden sostener la estructura familiar y de cuidado, mientras que las mujeres, en muchos casos como señalaron las entrevistadas, terminan sufriendo discriminación por género.

La evidencia empírica confirma que los roles y estereotipos de género responden a una construcción simbólica de la sociedad (Lamas, 2021) donde se atribuyen conductas y cualidades a los géneros que terminan configurando las relaciones de poder y las posiciones en la estructura social. Esto queda evidenciado en el ámbito empresarial en, por ejemplo, la naturalización de comentarios sexistas hacia las mujeres o en la incorporación de la “*histeria femenina*” como una conducta habitual de las mujeres. Parte de la dificultad de que haya pocas mujeres en puestos de toma de decisión se reflejan en estos comentarios de índole “*tomate un tecito*”, “*estas un poquito nerviosa*” ante mujeres que alzan sus voces en mesas de negociación.

A partir de la evidencia, mi trabajo muestra que todas las mujeres llegan a un punto de su carrera profesional donde atraviesan el fenómeno del “*muro de la maternidad*” (Williams, 2014) independientemente de haber decidido tener hijos o no. Principalmente afecta a mujeres que si deciden llevar adelante el desarrollo de una familia ya que se transforma el modo en el que se perciben las decisiones que toman atribuyendo un aumento de la emocionalidad e irracionalidad afectando al dinámica con los colegas y los jefes . Las mujeres que deciden no tener hijos, o posponen la maternidad para conciliarla con la carrera managerial enfrentan la batalla cultural contra la estigmatización de ser egoístas o estar en contra de la naturaleza de su rol de género sintiendo la presión desde el interior – en la familia y desde el exterior – colegas, jefes, amigos, etc. Esto hace que las mujeres managers “*se vayan quedando atrás*” en la carrera managerial y no logren llegar a puestos de mando.

Así como las empresas construyen un manual de competencias con una gramática, categorías, construcciones y definiciones propias de lo que implica ser un manager y cómo alcanzar esos objetivos construyendo el arquetipo de un líder exitoso en la empresa, en esta tesis se observó la creación informal y no explícito de otro manual de competencias de las “*Chief Excecutive Mom Officers.*” En este “*manual de mujeres managers*” se despliega la racionalización de la vida privada y la organización de la familia y el cuidado de los hijos con la misma lógica empresarial y los mismos valores propios de la carrera managerial.

Este “*manual de mujer management*” engloba cuestiones actitudinales referidas a la paciencia y a la búsqueda de equilibrio en la vida administrando los tiempos para la

familia, para la pareja y para la carrera managerial, donde aprender a pedir ayuda y apoyarse en personas de confianza se vuelve un factor clave. Enfatiza el hecho de que las mujeres deben entender que no son perfectas y deben dejar de buscar la constante perfección para probar que son aptas para la posición de liderazgo aceptando sus equivocaciones, procesando aquellos aspectos negativos ante las equivocaciones o las malas decisiones en los negocios.

Remarca la importancia de aprender a decir “no” y marcar límites tanto en la vida profesional como en la familiar como así también la actitud de ser más arriesgada y confiar en sus instintos. Este manual también remarca la importancia de poder delegar y confiar en *expertise* y *habilidades* el otro, ya sea un equipo de trabajo o un amigo o familiar para poder complementar los roles y las tareas que tienen que llevar adelante. Es un constante aprendizaje y trabajo sobre el sentimiento de culpa de no estar presente en todos los momentos de la familia y los hijos/as.

Por último, las “*Chief Executive Mom Officers*” remarcan la importancia de la calidad del tiempo sobre la cantidad de tiempo, viviendo plenamente los momentos destinados a la familia sin estar pendientes de lo que sucede en la oficina y utilizando las habilidades del multi tasking para lograr disponer de tiempo para realizar actividades de auto cuidado combinando tareas de la oficina o rutinarias con actividades de placer individual.

La lógica managerial con respecto a la administración de los recursos materiales y humanos se traslada a la lógica del desarrollo de las redes de cuidado mercantilizadas y no mercantilizadas. Esto responde a cómo las mujeres administran estratégicamente los recursos disponibles utilizando sus propios capitales en el campo doméstico. Las redes de cuidado profesionales se vuelven un elemento fundamental en la dinámica familiar que exige especial atención al momento de su contratación, donde se contemplan aspectos relacionados a la profesionalidad y experiencia de la persona cuidadora en materia de cuidado integral y educación.

Al mismo tiempo, se busca la generación de un vínculo afectivo con los niños/as al punto de convertirse en un “*miembro más de la familia*” sin compartir un vínculo de sangre y buscando separar aquellos aspectos privados propios de la familia de aquellos aspectos relacionados al cuidado. La niñera es a quien se le deposita extrema confianza

en lo afectivo, la educación y la seguridad de los hijos/as. Se buscan mujeres que se sienten a la mesa con los niños/as y compartan la comida, puedan conversar sobre el colegio, conozcan los horarios de todas las actividades, ayuden con la tarea y la ropa y acompañen la rutina de la familia desarrollando en simultáneo relaciones afectivas. La evidencia empírica confirma que para las mujeres managers la niñera es el “*deal breaker*” para volver a la oficina y no es una “*persona cualquiera*”, al punto que para su contratación se utiliza la lógica managerial del reclutador.

Por otro lado, las redes de cuidado familiares constituyen una red afectiva de extrema importancia para las mujeres managers que ayudan a reemplazar la desconexión afectiva que puede encontrarse en instituciones privadas de cuidado como las guarderías o instituciones educativas para niños/as menores de 4 años y los cuidadores profesionales que no comparten un vínculo familiar con los niños/as.

Esta tesis mostró que la desigualdad es una dimensión analítica que no solo atraviesa a las mujeres de los quintiles sociales más bajos; también se encuentra en las mujeres managers en la punta de las pirámides organizacionales, un grupo poco estudiado en Argentina. Esta tesis aportó evidencia empírica a una temática que resulta de interés en agenda. Vale la pena continuar estudiando a futuro a las mujeres managers y su desarrollo y acciones para acceder a las esferas más altas de las organizaciones y a la mesa chica de toma de decisión y las acciones que van realizando para balancearlo con la vida familiar lidiando con desigualdades que continúan observándose en todos los quintiles sociales.

6. Anexo – Plan de trabajo

Estado del arte

Completo. 2019 -2020-2021

- Armado del estado del arte del proyecto de tesis.

Entrevistas

Completo. marzo - julio. 2020

- Paula Altavilla. Latin America South Region Director de Whirlpool.
- Silvia Bulla. Presidente de Dupont Argentina.
- Alejandra Ferraro. Líder Geográfica de Recursos Humanos de América Latina.
- Carola Fratini Lagos de Kairuz. Regional Head of Commercial Insurance (CI), Latin America, Zurich.
- Laura Ge. Senior Executive Advisor de Grupo Sancor Seguros.
- Cecilia Giordano. Presidente y CEO de Mercer Argentina.
- Daniel Herrero. Presidente de Toyota Argentina.
- Sergio Kaufman. Presidente de Accenture para Sudamérica Hispana.
- Daniela Martin. Directora de Gestión de AmCham.
- Luciana Paoletti. Gerente General de Foro Empresario de IDEA.
- Carlos Pérez. Presidente de BBDO Argentina.
- Anabel Perrone. Directora Ejecutiva de Fundación YPF y Responsable del Comité de Diversidad en YPF.
- Gabriela Renaudo. Group Country Manager Argentina & Southern Cone de Visa.
- Tamara Vinitzky. Socia de KPMG.

Procesamiento

Completo. agosto 2019 - diciembre 2021.

- Armado del instrumento: noviembre 2020 - febrero 2021.
- Sistematización de las entrevistas: julio 2020 - febrero 2021.
- Recolección de datos cualitativos: julio 2020 - mayo 2021.
- Recolección de información secundaria: julio 2020 - mayo 2021.
- Redacción: agosto 2019 - octubre 2021.
- Revisión de redacción final: noviembre 2021 - diciembre 2021.

7. Anexo - Estructura de la entrevista a realizar

Información previa a la entrevista

Se le envió a las entrevistadas y los entrevistados esta ficha previa para completar con información básica

Nombre completo	
Edad	
Estudios máximos alcanzados. Por favor detallar carrera y universidad	
Empresa	
Cargo	
Tiempo en el cargo actual	
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	
Participación en ONGs u otras organizaciones	
Estado civil	
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	

Modelo de la entrevista

Hola, gracias por concederme una hora de tu tiempo. Mi nombre es Rocio Izquierdo, estoy realizando mi tesis de maestría en la Universidad de San Martín y Georgetown sobre el desarrollo de la carrera managerial, la distribución del tiempo, los desafíos de conciliación con la vida familiar de mujeres líderes empresarias.

Quería conversar con vos para conocer cómo fue tu trayectoria profesional en el mundo de la empresa, qué estudiaste, cómo has podido manejarte con las cuestiones relacionadas al cuidado del hogar, cómo fuiste viviendo la trayectoria directiva hasta tu posición actual, cómo articulaste el mundo del trabajo con el mundo del hogar.

El objetivo es generar una conversación fluida con la persona entrevistada recorriendo aspectos de su carrera profesional. A continuación, detallo tópicos que estaré explorando y repreguntando durante la conversación

1. Carrera profesional

- a. ¿Trabajabas mientras estudiabas? ¿Cómo te arreglabas para hacer ambas cosas?
- b. ¿Cuándo comenzaste a trabajar en el mundo de la empresa y cómo fue tu trayectoria managerial?
- c. ¿Desde hace cuántos años trabajas en (nombre de la empresa)? ¿Cuáles son los mayores desafíos laborales que enfrentas actualmente?
- d. ¿Qué aspectos de tu carrera profesional te ayudaron a llegar a donde estás hoy?
- e. ¿Cuáles te parecen fueron los desafíos más arduos que tuviste que enfrentar?

2. Hijos y vida familiar

- a. ¿Cómo se fue transformando la relación con tu pareja a medida que avanzabas en tu carrera profesional? ¿Se modificó cuando llegaron los hijos?
- b. ¿A qué edad tuviste a tu primer hijo? ¿Cómo fue esa decisión, tuviste que postergar la decisión por la carrera o lo pensaste en términos estratégicos acorde a tu carrera profesional? ¿Lo charlaste con tu pareja? ¿Charlaron

sobre las cosas que iban a modificarse, cómo iban a hacer con su futuro y su cuidado?

- c. ¿Cómo viviste la etapa del embarazo en tu carrera profesional? ¿Qué cargo estabas ejerciendo en ese momento?
- d. ¿Cómo te arreglaste con los proyectos laborales durante el embarazo?
- e. ¿Enfrentaste algún conflicto con un par o superior?
- f. ¿Cómo fue el retorno a tu trabajo luego de cumplir con la licencia por maternidad? ¿Tuviste miedo de tomarte la licencia? ¿Te pediste licencia suplementaria? ¿Te tomaste menos días por temor a dejar el lugar libre mucho tiempo? ¿Cómo viviste ese tiempo de licencia?
- g. ¿Pudo tu conyugue / pareja tomarse licencia para acompañarte?
- h. ¿Recibiste algún tipo de ayuda al momento de retomar tus tareas laborales? ¿Qué estrategia armaste para sostener tu carrera profesional y criar a la familia? ¿Cómo es la red de cuidados que armaste? ¿Te ayudó alguien a armarla, tu pareja tuvo influencia en las decisiones?
- i. ¿Tuviste algún beneficio laboral durante esta etapa?
- j. ¿Qué aspectos de la rutina de la casa son los más problemáticos?
- k. ¿Sentís algún reclamo de alguien por tu rol de madre, presiones por lo que socialmente se define como una “buen madre”?
- l. ¿Sentís alguna controversia con respecto a la crianza de los hijos? ¿Te gustaría poder estar más tiempo con ellos?
- m. ¿Cuáles son las actividades que más te gusta compartir con la familia?

3. Cuidado de adultos mayores

- a. ¿Viven con vos adultos mayores de la familia? ¿Viven por sus medios o cuentan con ayuda de alguien?
- b. ¿Cómo organizan el tiempo en torno al cuidado de las personas mayores de la familia?
- c. ¿Contas con algún beneficio laboral ante algún inconveniente familiar?
- d. ¿Qué desafíos son los más visibles en el cuidado de un adulto / una adulta mayor?

- e. ¿Quién te ayuda con el cuidado de los adultos mayores? ¿Qué cosas podés delegar y cuáles preferís ocuparte vos? ¿Cómo haces para controlar el cuidado de ellos? ¿Podes relajarte cuando tenés que viajar muchos días o cuando estás con muchos proyectos?
- f. ¿Sentía alguna controversia o presión social con respecto a lo que se considera el rol de un “buen hijo”?

4. Management del tiempo y el dinero

- a. ¿Cómo organizan las actividades del hogar?
- b. ¿Qué actividades familiares son las que consideras más importantes?
- c. ¿Qué aspectos relacionados al desarrollo de los hijos y la familia son lo que les dan prioridad?
- d. ¿Dispones de tiempo para actividades individuales tuyas, ya sean de recreación u ocio?
- e. ¿En qué te gustaría poder contar con mayor porcentaje de tiempo?
- f. ¿Sentís que te alcanza el tiempo para llevar adelante todas las actividades que haces?

5. Preguntas de reflexión final

- a. ¿Qué momentos en tu carrera managerial en las empresas representaron mayores desafíos y mayores satisfacciones?
- b. ¿Tuviste líderes que te inspiraran a lo largo de tu carrera por la empresa?
- c. ¿Crees que esté cambiando la sociedad respecto al papel de la mujer como referente del mundo empresarial?
- d. ¿Qué aspectos y aprendizajes intercambias con otros colegas en las cámaras empresarias?

8. Anexo – Perfil de las / los empresarios entrevistados

Para preservar el anonimato de las y los entrevistados colocho nombres y compañías ficticias dejando real el resto de la información para los propósitos de esta tesis.

Entrevista a María. Realizada el 18 de marzo del 2020

Edad	52
Estudios máximos alcanzados. Por favor detallar carrera y universidad	Master in Business Administration (MBA), Junio 1994. Harvard Business School, Boston.
Empresa	Multinacional. Servicio
Cargo	Senior Advisor to the CEO
Tiempo en el cargo actual	4 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	1 vez por mes
Participación en ONGs u otras organizaciones	IDEA - ACDE - LIDE
Estado civil	Casada
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	Independiente
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	2 (17 y 20 años)
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	Padre y madre

Entrevista a Jorgelina. Realizada el 18 de marzo del 2020

Edad	50
Estudios máximos alcanzados	LICENCIADA EN ESTADISTICA
Empresa	Multinacional. Industria
Cargo	PRESIDENTE
Tiempo en el cargo actual	2 AÑOS
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	1 O 2 VECES POR MES
Participación en ONGs u otras organizaciones	CEADS - AMCHAM - ACDE - ENCUESTRO (UNA FUNDACIÓN DE AYUDA ESPIRITUAL)
Estado civil	CASADA
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	INDEPENDIENTE, CONTADOR
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	2 (19 Y 21)
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	No económicamente, sí sostén (especialmente en caso de pandemia) padre y madre (79 y 83)

Entrevista a Roberta Realizada el 01 de abril del 2020

Edad	45 años
Estudios máximos alcanzados	De Grado / Especialización
Empresa	Multinacional. Servicio
Cargo	CEO
Tiempo en el cargo actual	4 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	Poco
Participación en ONGs u otras organizaciones	Voces Vitales – IDEA – WCD
Estado civil	Casada
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	Independiente
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	1 hija – 12 años
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	Ninguno

Entrevista a Sabrina. Realizada el 14 de abril del 2020

Edad	44
Estudios máximos alcanzados	Posgrado
Empresa	Multinacional. Servicio
Cargo	Group Country Manager
Tiempo en el cargo actual	3 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	Mensualmente
Participación en ONGs u otras organizaciones	AmCham y Women Corporate directors
Estado civil	Casada
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	Profesional independiente
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	2 de 23 años
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	Madre y Padre. Mayores.

Entrevista a Analia. Realizada el 24 de abril del 2020

Edad	45 años
Estudios máximos alcanzados	Universitarios
Empresa	Multinacional. Industria
Cargo	Directora Ejecutiva de Fundación YPF
Tiempo en el cargo actual	2 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	Viajes más al interior del país
Participación en ONGs u otras organizaciones	IDEA – AmCham - WW20
Estado civil	Casada
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	Independiente
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	Madre (77 años)

Entrevista a Carolina. Realizada el 01 de mayo del 2020

Edad	47 años
Estudios máximos alcanzados. Por favor detallar carrera y universidad	MBA Universidad Torcuato Di Tella (Lic. en Administración de Empresas UADE y Profesora en Inglés – IES Lenguas Vivas)
Empresa	Multinacional. Industria
Cargo	Directora LAR Sur (Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile)
Tiempo en el cargo actual	2 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	3-5 días x mes (mas o menos)
Participación en ONGs u otras organizaciones	AMCHAM, IDEA, Espacio Excelencia (FUNDECE, IPACE, Fundación Premio)
Estado civil	Casada
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	Autónomo
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	Sofía (14) y Lucía (casi 12)
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	Además de mis hijas, estoy a cargo de mi mamá (87 años)

Entrevista a Sofia. Realizada el 04 de mayo del 2020

Edad	41
Estudios máximos alcanzados	Posgrado
Empresa	Multinacional Servicio
Cargo	Directora de Gestión
Tiempo en el cargo actual	11 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	3 veces al año
Participación en ONGs u otras organizaciones	Si / WCD
Estado civil	Concubina
Trabajo de la pareja	CISCO. Account Manager
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	No
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	No

Entrevista a Pedro. Realizada el 05 de mayo del 2020

Edad	56 años
Estudios máximos alcanzados	Ingeniero Industrial (UBA) + posgrados
Empresa	Multinacional. Servicio
Cargo	Presidente para HSA
Tiempo en el cargo actual	8 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	Si tuviera que hacer un promedio = a razón de un viaje por mes aunque a veces pueden ser más veces en el mes.
Participación en ONGs u otras organizaciones	IDEA AmCham
Estado civil	divorciado
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	2 hijos. El mayor de 27 años y la menor de 25 años
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	No

Entrevista a Pedro. Realizada el 05 de mayo del 2020

Edad	61 años
Estudios máximos alcanzados	Universitarios
Empresa	Multinacional. Industria
Cargo	Presidente
Tiempo en el cargo actual	11 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	mensualmente
Participación en ONGs u otras organizaciones	Fiel / IDEA / AEA
Estado civil	Casado
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	Contadora (no ejerce)
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	1 hija de 30 años
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	Madre

Entrevista a José Realizada el 08 de mayo del 2020

Edad	50
Estudios máximos alcanzados	Universitarios
Empresa	Multinacional. Servicios
Cargo	Presidente
Tiempo en el cargo actual	19 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	Frecuentemente. Un mínimo de 25 veces al año
Participación en ONGs u otras organizaciones	Circulo de Creativos - -CIPECC- AAAP - RIL – IDEA- Human Camp -
Estado civil	Casado
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	Lucia Capurro -
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	Manolo (12) Amparo (9)
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	

Entrevista a Camila. Realizada el 11 de mayo del 2020

Edad	50 años
Estudios máximos alcanzados	Universitarios
Empresa	Multinacional. Servicios
Cargo	Regional Head of Commercial Insurance (CI) Latin America
Tiempo en el cargo actual	2 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	Muchas veces al mes, especialmente a Chile. Operaciones allá
Participación en ONGs u otras organizaciones	IDEA
Estado civil	Casada
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	Independiente
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	3 hijas 20 años - 17 años - 11 años
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	Padres

Entrevista a Jazmín Realizada el 15 de mayo del 2020

Edad	47 años
Estudios máximos alcanzados	Posgrado
Empresa	Multinacional Servicios
Cargo	Líder Geográfica de Recursos Humanos de América Latina
Tiempo en el cargo actual	Casi 5 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	Frecuentemente
Participación en ONGs u otras organizaciones	IDEA
Estado civil	Casada
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	Accenture. Líder Global
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	4 hijos 2 en la primaria y 2 en la secundaria
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	3. Padres (75 años) y una tía

Entrevista a Ariel Realizada el 03 de julio del 2020

Edad	33 años
Estudios máximos alcanzados	Magíster en Gestión de la Comunicación en las organizaciones
Empresa	Multinacional. Servicios
Cargo	Gerente de Foro Empresario
Tiempo en el cargo actual	5 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	3 veces por año al menos
Participación en ONGs u otras organizaciones	Fundación El Arte de Vivir
Estado civil	Casada
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	CEO Liebre Capital
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	1 hijo de 2 años y 4 meses Embarazada
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	N/A

Entrevista a Jimena. Realizada el 24 de julio del 2020

Edad	44
Estudios máximos alcanzados	Universitarios
Empresa	Multinacional Servicios
Cargo	Socia
Tiempo en el cargo actual	6 años
¿Cuán frecuentemente viaja por su cargo actual?	En condiciones normales, frecuentemente
Participación en ONGs u otras organizaciones (detallar nombres)	Women Corporate Directors capítulo Argentina
Estado civil	Divorciada
Trabajo de la pareja (Por favor detallar Empresa y cargo)	
Hijos (En caso de responder si detallar edades)	2 Agustina 9 años Joaquín 11 años
Familiares a cargo (En caso de responder si por favor detallar relación y edades)	

9. Bibliografía

- Adler, N. (1995). Expatriate Women Managers. En J. S. (editor), *Expatriate Management: New Ideas for International Business* (págs. 255 - 275). Westport, Connecticut. London: Quorum Books.
- Aguinaga, M., Lang, M., Mokrani, D., & Santillana, A. (2012). *Pensar desde el feminismo: críticas y alternativas al desarrollo en Más allá del desarrollo*. Quito. Ecuador: El Conejo.
- Bergara Ander, R. J. (2008). *Los hombres, la igualdad y las nuevas masculinidades*. España: EMAKUNDE - Instituto Vasco de la Mujer.
- Bielby, W. T. & Bielby D. D. (1992). I will follow Him: Family ties, gender – role beliefs, and reluctance to relocate for a better job. (U. d. California, Ed.) *American Journal of Sociology*, Vol. 97(Nº5), (págs. 1241 - 1267). Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2781415>
- Boltanski, L. (2017). Un nuevo régimen de justificación: la ciudad por proyecto. *Revista de la Carrera de Sociología*, Vol. 7 (Nº 7), (págs. 179 - 209). Obtenido de <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/entramadosyperspectivas/articulo/view/2599>
- Bourdieu, P. (2003). *La dominación masculina*. Madrid, España: Anagrama.
- Brosio, M. (18 de octubre de 2016). Introducción a la medición de la brecha salarial por género y sus determinantes. Recuperado el agosto de 2021, de *Economía Feminista*: <https://economiafeminista.com/introduccion-a-la-medicion-de-la-brecha-salarial-por-genero-y-sus-determinantes/>
- Carrasco, C. (2001). *La sostenibilidad de la vida humana: ¿un asunto de mujeres? .* Mientras Tanto, Nº 82 otoño – invierno.
- Castro, C. (2020). *Rompimos el cristal*. CABA, Argentina: Paidós SAICF.
- CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2005). *Políticas hacia las familias, protección e inclusión social*. (I. Arriagada, Ed.) Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

- CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2011). Las familias latinoamericanas interrogadas. Hacia la articulación del diagnóstico, la legislación y las políticas. (M. Nieves Rico y C. Maldonado Varela, Ed.) Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Cheung, F. & Halpern D. (2010). Women at the Top: Powerful Leaders Define Success as Work + Family in a Culture of Gender. *The American psychologist*, 65, 182-193.
- CIPPEC, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (2017). Las mujeres tienen cada vez menos hijos y más tarde. Recuperado el junio de 2021, de CIPPEC: <https://www.cippec.org/textual/las-mujeres-tienen-cada-vez-menos-hijos-y-mas-tarde/>
- Clance, P. R. & Ament Imes, S. (Fall de 1978). The impostor phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, Vol. 15(Nº3).
- Collier, J., Rosaldo, M. Z., & Yanagisako, S. (1997). ¿Existe una familia? Nuevas perspectivas en antropología? (Lancaster y Di Leonardo compiladores) Routledge.
- Collin, F. (1994). Espacio doméstico, espacio público en Ciudad y Mujer. Seminario Permanente “Ciudad y Mujer”. Madrid.
- Defillippi, R. J. & Arthur, M. B. (July de 1994). The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. (Wiley, Ed.) *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15 (Nº4), págs. 307-324. Recuperado el Agosto de 2021, de <https://www.jstor.org/stable/2488429>
- Durán Heras, M. Á. (1995). Familia, economía y estado. *Fundación de Estudios Sociológicos. (F. d. Sociológicos, Ed.) Cuenta y Razón (91)*, 44-48. Recuperado el noviembre de 2019, de <http://hdl.handle.net/10261/99944>
- Durán Heras, M. Á. (2000). La nueva división del trabajo en el cuidado de la salud. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el noviembre de 2019, de <http://hdl.handle.net/10261/100388>

- Durán Heras, M. Á. (2012). El trabajo no remunerado en la economía global. Bilbao: Fundación BBVA.
- Durán Heras, M. Á. (2014). La rebelión de las familias en La responsabilidad ética de la sociedad civil en A. Cortina, La responsabilidad ética de la sociedad civil. Mediterráneo Económico. Colección de Estudios Socioeconómicos (Vol. 26). Almería, España: Caja Rural de Almería y Málaga. Recuperado el noviembre de 2019, de <http://hdl.handle.net/10261/108743>
- Durán Heras, M. Á. (2016). El futuro del cuidado: El envejecimiento de la población y sus consecuencias. Revista de pensamiento contemporáneo.(Nº50). Recuperado el noviembre de 2019, de <http://hdl.handle.net/10261/147623>
- Durán Herrera, J. J. (2006). El auge de la empresa multinacional española. Boletín Económico de ICE.
- Eagly, A. H; Gartzia, L. & Carli, L.L. (2014). Female advantage: Revisited en Kumra, Simpson & Burke (editors) The Oxford handbook of gender in organizations. Oxford: Oxford University Press.
- ELA, Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (2012). De eso no se habla: el cuidado en la agenda pública. Estudio de opinión sobre la organización del cuidado. (N. Gherardi, L. Pautassi, & C. Zibecchi, Edits.) Buenos Aires: ELA.
- ELA, Equipo Latinoamericano de Justicia y Genero (2021). Sexo y Poder, ¿Quién manda en la Argentina? . Ciudad de Buenos Aires: ELA.
- Esquivel, V. (2011). Atando Cabos, deshaciendo nudos. La economía del cuidado en América Latina: Poniendo a los cuidados en el centro de la agenda. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El Salvador: Procesos Gráficos.
- Gersick, C. J. G. & Kram, K. (June de 2002). High – Achieving Women at Midlife. An Exploratory Study. Journal of Management Inquiry, Vol.11(Nº2).
- Glikin, L. (2015). Iguales y Diferentes. Los espacios de la mujer en la empresa de familia. Buenos Aires, Argentina: Aretea Ediciones.

- Globant. (12 de junio de 2020). Ciclo de charlas con profesionales Café con Protagonistas. Gabriela Terminielli: “Diseño de carrera y agilidad emocional”. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el junio de 2020, de <https://youtu.be/bs-SBqzDaWk>
- Globant. (17 de junio de 2020). Ciclo de charlas con profesionales Café con Protagonistas. Tamara Vinitzky “Emprendimiento y diseño de carrera en organizaciones”. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el junio de 2020, de https://youtu.be/yle2MaI_lzY
- Globant. (24 de junio de 2020). Ciclo de charlas con profesionales Café con Protagonistas. Jorgelina Albano “Meritocracia y Género”. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el agosto de 2020, de <https://youtu.be/LJ9Y7fLL0sY>
- Globant. (28 de julio de 2020). Ciclo de charlas con profesionales Café con Protagonistas. Patricia Bindi “Liderazgo con propósito”. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el agosto de 2020, de <https://youtu.be/WLgOVt8AWzc>
- Globant. (05 de agosto de 2020). Ciclo de charlas con profesionales Café con Protagonistas. Cecilia Giordano “Cuando las mujeres prosperan, los negocios prosperan”. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el agosto de 2020, de <https://youtu.be/c-ghR4cuY8M>
- Globant. (12 de agosto de 2020). Ciclo de charlas con profesionales Café con Protagonistas. Alejandro Mascó “Diversidad: El desafío a aceptar y respetar”. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el agosto de 2020, de <https://youtu.be/7VpfMO24YWU>
- Globant. (19 de agosto de 2020). Ciclo de charlas con profesionales Café con Protagonistas. Virginia Meneghello “Masculinidades, Género e Inclusión”. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el octubre de 2020, de <https://youtu.be/uXusIj7S8Jc>
- Globant. (01 de septiembre de 2020). Ciclo de charlas con profesionales Café con Protagonistas. Andrea Grobocopatel “Liderazgo responsable y diversidad”.

- Buenos Aires, Argentina. Recuperado el octubre de 2020, de <https://youtu.be/ofKu6cDsnOI>
- Globant. (14 de septiembre de 2020). Ciclo de charlas con profesionales Café con Protagonistas. Laura Barnator “Perspectiva de carrera: derribando mitos”. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el octubre de 2020, de <https://youtu.be/bha3WlvBxOM>
- Globant. (16 de octubre de 2020). Ciclo de charlas con profesionales Café con Protagonistas. Carolina Castro “Ser industrial no tiene género”. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el octubre de 2020, de <https://youtu.be/nTsUJiaxEtE>
- Hatum, A. (21 de febrero de 2020). Tipos de jefes horribles y cómo lidiar con ellos. IProfesional. Recuperado el mayo de 2021, de <https://www.iprofesional.com/management/309775-tipos-de-jefes-horribles-y-como-lidiar-con-ellos>
- Hewlett, S. A & Buck Luce, C. (march de 2005). Off – Ramps and On – Ramp: Keeping Talented Women on the Road to Success. Harvard Business Review. Recuperado el abril de 2021, de <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success#>
- Himmelweit, S. (2005). El descubrimiento del trabajo no pagado: las consecuencias sociales de la expansión del trabajo en Debate sobre el trabajo doméstico. Antología. Ciudad de México: Desarrollo Gráfico Editorial S.A. de C.V.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (1997). La división sexual del trabajo – Permanencia y cambio. . Asociación Trabajo y Sociedad, Centro de Estudios de la Mujer (Chile), Piette Conicet (Argentina).
- IDEA, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (2018). Estudio social y empresarial. ¿Qué significa ser iguales? Iniciativa de la Red de Diversidad e Integración de IDEA. Buenos Aires: IDEA. Obtenido de <https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2018/06/IDEA-ESE-Qu%C3%A9-significa-ser-iguales-Informe-de-Resultados.pdf>

- IMF Business School. (2019). Soft Skills vs Hard Skills ¿cuál es la diferencia?
Recuperado el abril de 2020, de IMF Blog de Recursos Humanos:
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/soft-skills-vs-hard-skills-cual-es-la-diferencia/>
- INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2021).
Dosier estadístico en conmemoración del 110° Día Internacional de la Mujer.
Argentina: Ministerio de Economía de la Nación.
- Jelin, E. (1984). Familia y unidad doméstica: mundo público y vida privada. Buenos Aires: CEDES. Recuperado el enero de 2020, de
<http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3500>
- Jelin, E. y. (1991). Familia / género en América Latina: cuestiones históricas y contemporáneas. Buenos Aires: CEDES. Recuperado el enero de 2020, de
<https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3371>
- Kandel, E. (2006). División sexual del trabajo ayer y hoy. Una aproximación al tema. Buenos Aires: Dunken.
- Lamas, M. (2021). El dilema de la paridad en Feminismos, cuidados e institucionalidad. Homenaje a Nieves Rico. (L. Pautassi y F. Marco coordinadoras) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación Medifé.
- Lewis, J. (1997). Género, política familiar y trabajo remunerado y no remunerado. DUODA Revista d'Estudis Feministes (N°13).
- Luci, F. (2009). Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios de Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del management. Revista de Antropología Social (N°18), 317 – 337.
- Luci, F. (2011). La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿Una “revolución managerial”? Revista Latino –americana de Estudos do Trabalho, Año 16 (N°26).
- Luci, F. (2011). Managers de grandes empresas: ¿trabajadores o patrones? Apuntes de investigación del CECYP. Año XV (N°20).

- Luci, F. (2016). La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas del país. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Luci, F. (2017). ¿Manejadas por sus propios dueños? Las grandes empresas y el trabajo de formación de managers. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo(Nº9).
- Luci, F. (2017). El trabajo de mando: los managers de empresas como objeto de estudio de las ciencias sociales. (U. d. Sociales, Ed.) Revista Ciencias Sociales, 114 - 119.
- Luci, F. & Szlechter D. (2014). La sociología del management en Argentina: debates para un campo en formación. Revista Latino - Americana de Estudos do Trabalho. Año 19 (Nº32)
- Mc Dowell, W. C., & Boyd, N. G. & Bowler, M. (Spring de 2007). Overreward and the Impostor Phenomenon. Journal of Managerial Issues, Vol.19(Nº1), 95-110. Recuperado el junio de 2021, de <https://www.jstor.org/stable/40601195>
- McCraw, T. K. (1990). Reviewed Work(s): The Modern Corporation and Private Property by Adolf A. Berle, and Gardiner C. Means. Reviews in American History, Vol. 18(Nº4), 578-596. doi:10.2307/2703058
- MERCER. (octubre de 2018). Two minutes to understand global mobility management. A compilation of short articles covering: cost cutting, flexibility, segmentation, expatriate gig workers, diversity. (O. Meier, Ed.) Mercer.
- Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Argentina. (2017). Mapa Cuántas empresas hay en el país, cuánto produce y a qué categorías pertenecen. Recuperado el agosto de 2019, de <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>
- Montesinos, R. (2004). La nueva paternidad: expresión de la transformación masculina. Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial, Vol.2(Nº4), 197-220. Recuperado el junio de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72620409>

- OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2012). Gender equality in education, employment and entrepreneurship: final report to the MCM 2012. OCDE.
- Oddone, M. J. (2014). El desafío de la diversidad en el envejecimiento en América Latina. Revista Voces en el Fénix(N°36). Recuperado el junio de 2021, de <https://flacso.org.ar/wp-content/uploads/2014/08/Julieta-Oddone-voces-en-el-fenix-.pdf>
- Oficina Internacional del Trabajo en colaboración con la Unión Europea y Organización de las Naciones Unidas Mujeres. (2019). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en Argentina. Programa GANAR GANAR. Lima, Perú: OIT.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2016). Las mujeres en el trabajo. Tendencias de 2016. Ginebra: OIT.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2016). Young and female - a double strike? Gender analysis of school-to-work transition surveys in 32 developing countries. (S. E. Kring., Ed.) Ginebra: OIT.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2017). La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso en América Latina y el Caribe. Ginebra: OIT.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2017). Panorama Laboral 2017. América Latina y el Caribe. Perú: OIT.
- Palomar, C. (2018). Madres arrepentidas. Una mirada radical a la maternidad y sus falacias sociales. Orna Donath, Barcelona, Penguin Random House, 2016. Barcelona: Debate Feminista. doi:10.22201/cieg.2594066xe.2018.56.06
- Pautassi, L. (2013). El trabajo de cuidar y el derecho al cuidado, ¿Círculos concéntricos de la política social? (I. d.-F. UBA, Ed.) Revista Cátedra Paralela , Vol.10.
- Pautassi, L. & Zibecchi, C. (2013). Las fronteras del cuidado: agendas, derechos e infraestructura. Buenos Aires, Argentina: Biblos.

- Peterson, J. & Farrell, W. (7 de mayo de 2018). The absolute necessity of fathers. Toronto, Canadá. Recuperado el junio de 2018, de <https://youtu.be/blGO4rUPKaE>
- Rama, B. (2015). Liderazgo femenino. Aprendizajes de carrera de ejecutivas latinas. Libro digital EPUB. Recuperado el febrero de 2020, de <http://www.liderazgofemenino.rocks/>
- Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. en Anuario de Psicología, Vol.35(Nº2), 267-278.
- Rice, J. M., Godin, R. E., & Parpo, A. (2006). The Temporal Welfare State: A Crossnational Comparison. Journal of Public Policy.
- Rodríguez Enríquez, C. (marzo-abril de 2015). Economía feminista y economía del cuidado. Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad. Revista Nueva Sociedad(Nº 256).
- Rodríguez Enríquez, C. & Marzonetto, G. (2015). Organización social del cuidado y desigualdad: el déficit de políticas públicas de cuidado en Argentina. Revista Perspectivas de Políticas Públicas, Año 4 (Nº8).
- Rodríguez Enríquez, C. & Pautassi, L. (2014). La organización social del cuidado de niños y niñas. Elementos para la construcción de una agenda de cuidados en Argentina. Buenos Aires. Argentina: ELA, CIEPP y ADC.
- Rodríguez Gustá, A. L. (2019). Marchas y contramarchas en las políticas locales de género. Dinámicas territoriales y ciudadanía de las mujeres en América Latina. (A. L. Gustá, Ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Sandberg, S. (2013). Lean in. Women, work and the will to lead. United States: Alfred A. Knopf, a division of Random House, Inc.
- Schmukler, B. E. (2013). Democratización familiar como enfoque de prevención de violencia de género: experiencias en México. Revista Latinoamericana de Estudios de Familia, Vol. 5, 199-221.

- Secretaría de Trabajo de la Nación. (2018). Mujeres en el mercado de trabajo argentino. Buenos Aires: Equipo de Mercado de Trabajo. Dirección General de Estudios Macroeconómicos y Estadísticas Laborales.
- Sidle, S. D. (May de 2011). Career Track or Mommy Track: How do Woman Decide? *Academy of Management Perspectives*, Vol.25(Nº2), 77-79. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/23045067>
- Slaughter, A. M. (July / August de 2012). Why women still can't have it all. Recuperado el julio de 2019, de *The Atlantic*: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/>
- Szlechter, D. (2011). El Alma en venta: Apuntes para un debate teórico sobre trabajo de cuello blanco en empresas multinacionales. (U. N. Estero, Ed.) *Trabajo y Sociedad*, Vol. XV(Nº16).
- Tomazic, A. C., & Yévenes Ramírez, A. M. (2018). *Mujer (es), familia (s) y Trabajo (s) Un debate internacional*. Buenos Aires, Argentina: Teseo.
- Torrado, S. (1980). Sobre los conceptos de “estrategias familiares de vida” y “proceso de reproducción de la fuerza de trabajo”: notas teórico – metodológicas. Buenos Aires: Centro de Estudios Urbanos y Regionales.
- Williams, J. C. (Nov. - Dec. de 2004). Hitting the Maternal Wall. *Academe*, Vol.90(Nº6), 16-20. Recuperado el febrero de 2021, de <https://www.jstor.org/stable/40252700>
- Zangaro, M. (2011). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. (U. N. Estero, Ed.) *Trabajo y Sociedad*, Vol. XV(Nº16).