

CONDICIÓN DE GÉNERO Y ACTUAL DIRIGENCIA FEMENINA EN
ANTIOQUIA: LA PERCEPCIÓN DE LAS LÍDERES

OLGA LUCÍA QUINTERO SUÁREZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2016

CONDICIÓN DE GÉNERO Y ACTUAL DIRIGENCIA FEMENINA EN
ANTIOQUIA: LA PERCEPCIÓN DE LAS LÍDERES

OLGA LUCÍA QUINTERO SUÁREZ

TRABAJO DE GRADO para optar por el título de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

FRANCISCO LÓPEZ GALLEGO - ASESOR METODOLÓGICO
FRANCISCO LÓPEZ GALLEGO - ASESOR TEMÁTICO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2017

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2. PREGUNTA.....	5
3. OBJETIVOS	6
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
4. MARCO TEÓRICO	6
6. INSTRUMENTO	16
5. METODOLOGÍA.....	16
7. CONCLUSIONES.....	17
8. BIBLIOGRAFÍA.....	21

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El 10 de diciembre de 1934 el Congreso colombiano aprobó un proyecto de ley que permitía el ingreso de las mujeres a la universidad. El 1.º de diciembre de 1957, por primera vez en la historia de Colombia las mujeres pudieron ejercer el derecho al voto y, así, esta contienda electoral se constituyó en el primer acto político con participación femenina. Hoy, casi 60 años después de ese histórico momento, según el estudio *La mujer y el liderazgo empresarial*, de las 500 empresas más grandes del mundo, solo el 1 % está presidido por mujeres (Pedraza Ortiz, Contreras Torres & Mejía Restrepo, 2012). En Colombia la situación no es muy diferente según el primer *ranking* de equidad de género realizado en el país, el cual estableció:

Las compañías solo cuentan con el 33 % de mujeres en posición de liderazgo e influencia, las mujeres ganan 12 % menos que los hombres en cargos de segundo nivel, dicho estudio identificó que no hay acciones orientadas a alcanzar la equidad de género para cargos de dirección (Aequales & Colegio de Estudios Superiores, 2015).

Factores como los anteriormente descritos deben llamar la atención en cuanto al rol de la mujer en la vida laboral, ya que aunque las oportunidades de acceso a estudio hoy son las mismas para hombres y mujeres, se evidencia que el ascenso en la escala corporativa de estas es más lento (Pedraza Ortiz *et al.*, 2012). Desde el punto de vista de políticas públicas encontramos que la ley 581 de 2000, conocida como ley de cuotas, hizo posible la participación y ascenso de la mujer en la carrera política, pero en el ámbito privado no tenemos este mismo compromiso: según el estudio de Aequales y el Colegio de Estudios Superiores (2015), solo 21 de las 40 empresas analizadas implementan políticas de género. De acuerdo con el DANE (2012), la tasa de ocupación de las mujeres era de 45,2 %, mientras que la de los hombres era de 69,0 %; en cuanto al desempleo, la tasa masculina era de 8,2 % y la de las mujeres de 14,4 %.

Una de las principales teorías que se han desarrollado en temas de estudio de género se denomina *techo de cristal*, el cual hace referencia a las barreras invisibles que impiden a determinados grupos acceder a puestos directivos; es decir, se originan unos impedimentos para acceder a la cima de los escalones jerárquicos (Bucheli & Sanroman, 2005). Este término se viene usando desde el año 1986 en los Estados

Unidos y las investigaciones realizadas por el Departamento del Trabajo (1995) establecen que la compensación salarial es menor para mujeres y minorías que alcanzan altas esferas.

Con el desarrollo de este estudio se pretende identificar a las mujeres que ocupan los principales cargos directivos en las empresas de Antioquia, con el fin de entender los retos a los que se han visto enfrentadas en su ascenso organizacional para poder analizar las circunstancias que les impiden ocupar altas posiciones en sus compañías. El estereotipo en el que las mujeres se han visto encasilladas ha afianzado su segregación en el ámbito laboral; por esto es importante identificar a las que se encuentran en los cargos de dirección de las empresas de Antioquia y así entender qué tanto han sido afectadas por dicha segregación, de tal suerte que podamos tener una mejor idea de los factores críticos de éxito que las mujeres deben aplicar para llegar a la cúspide de las organizaciones y disminuir la brecha de la equidad.

Esta investigación es importante para el desarrollo del estudio del MBA porque permite traer a discusión y análisis los temas de equidad, por cuanto permite...

... reforzar la idea de la necesidad de incorporar asignaturas que den formación de género en programas y titulaciones universitarias y plantear no solo conocimientos disciplinares orientados al “saber” y profesionales orientados al “saber hacer”, sino también actitudes para un compromiso ético orientadas a la equidad de género” (Asian Chaves, Verdugo Cabeza & Rodríguez Sosa, 2015).

La persistencia de estereotipos de género y la división sexual del trabajo están relacionadas con la falta de concienciación social, debida, entre otros factores, a la falta de formación en cuestiones de género. Esta formación es necesaria para reflexionar y “reconstruir” los mensajes sobre género para develar las premisas ideológicas y las jerarquías subyacentes en los mensajes (Asian et al., 2015).

2. PREGUNTA

¿Cuáles son los obstáculos y facilitadores percibidos por las mujeres que son líderes organizacionales durante el desarrollo de su carrera laboral?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer la percepción sobre los obstáculos y facilitadores que por condición de género han tenido las mujeres que se encuentran en la dirección de grandes organizaciones antioqueñas durante la última década.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los retos y beneficios relacionados con la condición de género para poder alcanzar cargos de dirección en organizaciones antioqueñas.
- Establecer los factores comunes de éxito para lograr altas posiciones dentro de las organizaciones.
- Identificar las características que les permitieron superar las barreras relacionadas con la condición de género.

4. MARCO TEÓRICO

En la actualidad se ve una marcada diferencia en el acceso a puestos de liderazgo entre hombres y mujeres. Durante los últimos tiempos varios investigadores se han puesto en la tarea de identificar a qué se debe la menor presencia de mujeres en dichos puestos. En 1995 un informe de la Federal Glass Commission hablaba de las barreras invisibles que afrontan las mujeres cualificadas al intentar llegar a cargos directivos y mostraba que la diferencia a favor de los hombres estaba enmarcada en lo que este informe denominó “techo de cristal”, que ha sido una de las teorías más estudiadas en lo referente al liderazgo femenino.

Evidentemente, la mujer ha logrado un desarrollo importante en la incorporación al mercado laboral en las últimas décadas, pero todavía persiste desigualdad en cuanto a los puestos de decisión y cargos de responsabilidad, hecho que se presenta en casi todos los países (Cuadrado & Morales, 2007). Uno de los hechos más representativos

del “techo de cristal” es la frase “si piensas en un líder, estás pensando en un hombre” (Schein, 1973); claramente el problema más importante que tiene la mujer para acceder al poder es el estereotipo persistente que asocia las actividades directivas con cualidades masculinas (Cuadrado & Morales, 2007). A las mujeres se les relaciona con atributos llamados “expresivo-comunales”, asociados con rasgos afectivos, emocionales y favorecedores de las relaciones, y a los hombres, con atributos “instrumentales-agentes”, asociados con rasgos como productividad, eficacia, autonomía, independencia y competitividad (Eagly, 1987); y en el ideario colectivo se encuentra que el líder exitoso es el que se enfoca en el individualismo.

El aspecto crucial del proceso de discriminación de género viene dado por la valorización relativa de las aptitudes de las mujeres y de los hombres (Laufer & Rochefort, 2014). A las mujeres se les relaciona con aptitudes como habilidad gestual, paciencia, atención al detalle, facilidad para realizar tareas monótonas, entre otras; estas cualidades garantizan mejores resultados para la realización exitosa de determinados puestos de trabajo, pero no significa que dichos puestos deban tener una mejor cualificación, ya que estas aptitudes se consideran como innatas y no como adquiridas, por lo que el trabajo industrial no las reconoce (Maruani, 2002)

Otra teoría es la de “congruencia de rol de género del prejuicio hacia las mujeres líderes” (Eagly & Karau, 2002), según la cual este nace en las diferencias que existen entre las cualidades femeninas y el ideal de líder definido con características netamente masculinas. Este estudio también hace referencia a que las mujeres son rechazadas cuando se comportan de acuerdo con los estereotipos masculinos definidos para los líderes porque no están actuando conforme al ideal de mujer que la sociedad se ha impuesto. Las personas tienden a creer que para desempeñarse efectivamente en puestos de liderazgo es necesario desplegar cualidades masculinas, pero cuando las mujeres llegan a ser consideradas igual de competentes que los hombres o en su rol de líderes se destacan características muy asociadas a lo masculino, el colectivo considera que violan las normas esperadas socialmente y por ende son rechazadas (Lupano Perugini & Castro Solano, 2011). Uno de los resultados del estudio que realizó Cuadrado (2007), y que podría explicar las barreras que pueden llegar a tener las mujeres en el ascenso al poder, tiene que ver con las responsabilidades familiares, por cuanto a las mujeres se les han asignado muchas más que a los hombres y se les ha impuesto la obligación de garantizar el buen funcionamiento del hogar.

A lo largo de los años se ha construido y aceptado la concepción de que la mujer solo siente y el hombre piensa (Laufer & Rochefort, 2014); sobre este constructo es que ha tenido que desenvolverse la mujer, luchando por ganarse sus espacios en condiciones

desfavorecedoras y demostrando con hechos que puede llegar a ser mejor que cualquier hombre en cualquier campo.

Recientemente, las autoras Eagly y Carli (2007) propusieron que en la actualidad ya no hay “techo de cristal”, sino “laberinto de cristal”, porque aunque las mujeres ya tienen mayor presencia en cargos directivos, deben enfrentarse a mayores retos para llegar a ellos. La documentación empírica confirmatoria del laberinto de cristal se basa en mostrar los accesos y desarrollos desiguales entre hombres y mujeres en el desempeño de los roles de liderazgo, pero resulta difícil demostrar que la única causa sea la discriminación (Barberá Heredia, Ramos Lopez & Candela Agullo, 2011). Otro punto importante señala que a las mujeres líderes se les impone un doble límite: la exigencia que les plantea conformarse a su rol de género cercena sus aspiraciones de desempeñar el rol del líder y la adopción del rol del líder implica desviarse del rol de género (Morales & Cuadrado, 2004).

Los autores han demostrado que el prejuicio a las mujeres puede disminuir por el cambio en el contenido de los roles de liderazgo. Por ello, defienden que si estos evolucionaran hacia una dirección que requiera más características comunales, normalmente asociadas a las mujeres, el rol de género femenino existente sería más congruente con los roles de líderes, y las mujeres líderes experimentarían menos prejuicio y más reconocimiento de su eficacia (Morales & Cuadrado, 2004).

Es importante aclarar unos términos con el fin de entender las diferencias que se presentan entre hombres y mujeres; el término “género” hace referencia al conjunto de roles y valores asociados a cada sexo (entiéndase por “sexo” la condición biológica que diferencia a los hombres y a las mujeres) (Gálvez, 2001). Para lograr diversidad de género en el liderazgo es imprescindible romper la asimetría entre las obligaciones sociales que asumen las mujeres y su nivel de participación en el control de los recursos y beneficios sociales, que sigue siendo muy limitado (Barberá *et al.*, 2011).

Existe una variedad de teorías implícitas de liderazgo, dentro de las cuales encontramos el modelo de procesamiento de la información (Lord, Foti & De Vader, 1984); dicho modelo sostiene que tanto líderes como subordinados poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder. “La esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder” (Lupano Perugini & Castro Solano, 2011).

El común de las teorías hace referencia a que existe un tipo de liderazgo masculino caracterizado por la capacidad de ejecución, eficacia y enfoque a los resultados y un liderazgo femenino asociado a la protección y logro de beneficios para el grupo. Dichas teorías dan cuenta de la necesidad de combinar atributos de ambos géneros para consolidar un liderazgo efectivo (Lupano Perugini & Castro Solano, 2011). Un aspecto muy importante, y que no permite la generalización, es que todas estas teorías dependen del contexto y de la cultura organizacional, pero no tienen en cuenta el sexo del líder (Castro Solano, 2006).

Uno de los hallazgos del estudio de Lupano Perugini y Castro Solano (2011) hace referencia a que no existen diferencias en las teorías implícitas de liderazgo masculino y femenino según el ámbito de desempeño; por lo tanto, el no acceso de las mujeres a puestos directivos es el resultado de los prejuicios que todavía existen al respecto.

El resultado de un estudio realizado por Cuadrado, Molero y Navas (2004) evidenció que las mujeres líderes consideran que desempeñan con mayor frecuencia un estilo de liderazgo democrático u orientado a las relaciones (entendido como típicamente femenino, en contraposición a un estilo autoritario u orientado a la tarea, entendido típicamente masculino) en organizaciones cuya actividad es típicamente femenina.

Según el estudio *Neosexismo y creencias desfavorables hacia la mujer líder* (Delgado Iglesias, Palma Navarro & Rivas Pajares, 2015), se estableció que cuanto mayor es la adherencia a las creencias neosexistas, menor es la creencia de que las mujeres posean características masculinas asociadas al liderazgo. Los estereotipos sobre los cuales se ha creado la imagen de la mujer son el resultado de una cultura machista que la ve solo en un rol de ama de casa, dedicada a la crianza de sus hijos, y no como partícipe del contexto laboral ni mucho menos como líder; estas creencias estereotipadas de género son con frecuencia las responsables de los prejuicios y de la discriminación de la mujer en el trabajo (Eagly & Mladinic, 1994). Según estos autores, está demostrado que tanto los hombres como las mujeres tienen actitudes más favorables hacia las mujeres que hacia los hombres.

En la actualidad, muchas de las conductas discriminatorias hacia las mujeres están encubiertas en formas más sutiles o benévolas de sexismo (Expósito, Moya & Glick, 1998); el sexismo hace referencia a toda evaluación que se haga de una persona atendiendo a su categoría sexual biológica; y no necesariamente la evaluación debe ser negativa: las apreciaciones positivas, si están basadas en el sexo, lo son también.

Los autores (Glick & Fiske, 1996) en su estudio sobre sexismo ambivalente definieron dos tipos de comportamientos: el sexismo hostil (HS) y el sexismo benevolente (BS); este último consiste en ver la mujer en roles muy restringidos lo que genera que la mujer deba ser cuidada por el hombre, por lo tanto limita la acción de éstas, pero con un tono afectivo positivo; así las cosas, este tipo de actitud tampoco es algo favorable para las mujeres, ya que siempre se busca alejarlas de los entornos empresariales competitivos. Añaden, además, que el sexismo benévolo sigue siendo sexismo porque se camufla en comentarios halagüeños para apoyar el sexismo hostil. Estos comportamientos abarcan tres fuentes de ambivalencia masculina: paternalismo dominador (las mujeres son débiles, por lo tanto necesitan a un hombre para que las proteja), la diferenciación competitiva de género (las mujeres no tienen la competencia necesaria para ejercer roles de liderazgo empresarial) y, por último, la hostilidad heterosexual (las mujeres usan su condición sexual para manipular a los hombres). Este comportamiento sexista se evidencia en todos los campos; el primer experimento realizado para identificar estos comportamientos fue liderado por Goldberg (1968) y para llevarlo a cabo se les entregó el mismo artículo a los estudiantes, pero unos firmados por mujeres y otros, por hombres. Hoy, casi 50 años después, los resultados de este tipo de estudios no distan mucho : las mujeres siguen ocupando cargos inferiores y ganando menos que los hombres.

Según Delgado Iglesias, Palma Navarro y Rivas Pajares (2015), en el estudio que realizaron se identificó que en la actualidad el sexismo ambivalente es el que mejor define los estereotipos a los que está enfrentada la mujer. En un estudio realizado en España (Moya & Expósito, 2001) se identificó que los varones de mayor edad y los de menos nivel educativo se mostraron más neosexistas. Por otro lado, los hombres que tienen mujeres que trabajan fuera del hogar son menos sexistas, dado que el desarrollo profesional de ellas tiene efectos positivos para la economía del hogar.

La escasez de mujeres CEO es la suma de la discriminación que ha operado en todos los peldaños, no es la evidencia de que existe una barrera en particular que frene el progreso de la mujer a medida que avanza hacia la cumbre. En otras palabras, el problema no es un techo de cristal (Eagly & Carli, 2007).

En el desarrollo de este trabajo se pretende abordar el liderazgo femenino desde la metáfora de “laberintos de cristal”, desarrollada por Eagly y Carli (2007), ya que en la actualidad las mujeres han logrado llegar al poder de las organizaciones y de los países, por lo cual no cabe hablar del “techo de cristal”. Según estas autoras, el laberinto refleja el camino complejo que se debe transitar para llegar a la meta. Los

laberintos están llenos de obstáculos, por lo tanto la persona que los transita debe ser persistente y estar lista para cambiar por completo el rumbo. Es a esto a lo que se ven enfrentadas las mujeres cuando deciden emprender carreras exitosas en las organizaciones, mientras que para los hombres, por lo general, el camino es más recto y con menos obstáculos. Según un estudio realizado en el 2015 por Associated Press, de los 10 directivos mejor pagados del mundo, solo uno es mujer (Marissa Mayer, CEO de Yahoo).

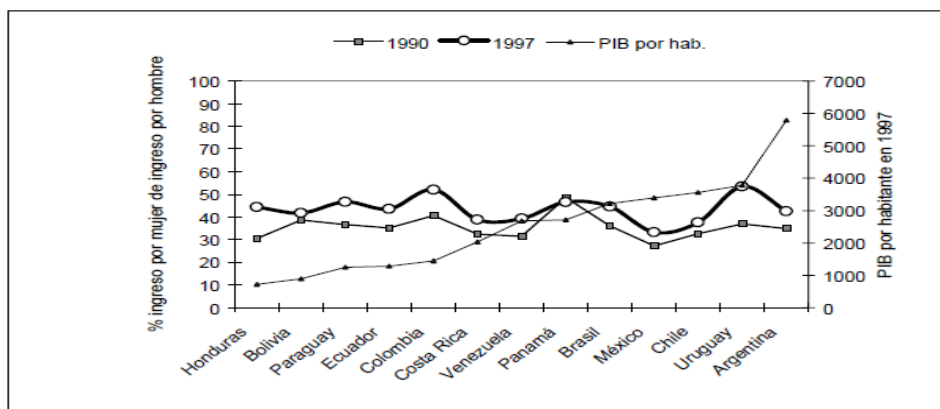
En el libro *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders* (Eagly & Carli, 2007) se exploran los obstáculos a los que se ven enfrentadas las mujeres durante el tránsito en el laberinto:

1. Vestigios de prejuicios: En la actualidad, según estudios realizados, las mujeres tienen desventajas frente a los candidatos hombres a la hora de postularse para un trabajo. Por otro lado, los líderes hombres reciben mejores evaluaciones que las mujeres. El dato más relevante hace referencia a que las mujeres sufren estos prejuicios en todos los eslabones de la cadena, no solo en el último escaño.
2. Resistencia hacia el liderazgo de la mujer: Las personas asocian a las mujeres con características distintas a las de los hombres líderes. Como lo vimos anteriormente, a las mujeres se les asocia con características comunales, como cariñosas, serviciales, generosas, sensibles, entre otras. En cambio a los hombres se les asocia con características activas, como asertividad, control, ambición, energía, entre otras. El problema radica en que la mayoría de las personas asocia el liderazgo con el segundo grupo de características. Así las cosas, la dicotomía a la que se ven enfrentadas las mujeres líderes es esta: tienen muchas características comunales, son muy benevolentes y no pueden ejercer el liderazgo; y si poseen las características activas, tradicionalmente relacionadas con hombres, las tildan de tiranas.
3. Estilos de liderazgo: El estilo de liderazgo femenino está más enfocado a la transformación; las líderes se ganan la confianza, empoderan a los seguidores buscando desarrollar al máximo las cualidades de estos y los recompensan por el trabajo bien hecho. Por el contrario, el liderazgo masculino está más enfocado en la transacción y tiene como característica que establece sus relaciones apelando al interés particular de sus subordinados: los premia cuando hacen algo bien y los castiga cuando se equivocan. Los estudios de liderazgo indican que los estilos de las mujeres son más eficaces que los de los hombres; sin embargo, el masculino es el que predomina.

4. Las demandas de la vida familiar: Generalmente son las mujeres las que se encargan del hogar, por lo que la mayoría retrasa sus carreras profesionales. Cuando hay hijos, las mujeres son las que dedican gran parte de su tiempo al cuidado de aquellos. En suma, la mujer es la que renuncia a su vida profesional para poder tener un hogar. Por todo lo anterior, muchas empresas declinan escoger para un ascenso a una mujer.
5. Baja inversión en capital social: La doble función de la mujer, como trabajadora y como cabeza del hogar, le deja poco tiempo para hacer relaciones sociales, factor que se ha encontrado fundamental para alcanzar posiciones de liderazgo en las compañías. Algunos estudios han comprobado que el capital social es más importante que el desempeño gestional a la hora de ascender en las organizaciones.

Un tema fundamental que debe tocarse cuando se habla de diferencia de géneros es el salario; en el estudio de Gálvez (2001) se hace referencia a la brecha que existe entre los salarios de hombres y mujeres y se evidencia que aunque en los últimos años el ingreso de estas se ha acercado al de los hombres, todavía existe una distancia de más de 50 puntos porcentuales. Según la OIT, “si prevalecen las tendencias actuales, se necesitarán 70 años para disminuir la brecha salarial por razón de género”. Las brechas entre salarios están explicadas no solo por la condición de género, sino por la percepción de los oficios; es decir, en los sectores tradicionalmente dominados por mujeres, la cualificación del trabajo es inferior y por lo tanto su remuneración también lo es. En este mismo estudio se enfatiza en que estas brechas se encuentran en todos los países, independientemente de su nivel de desarrollo.

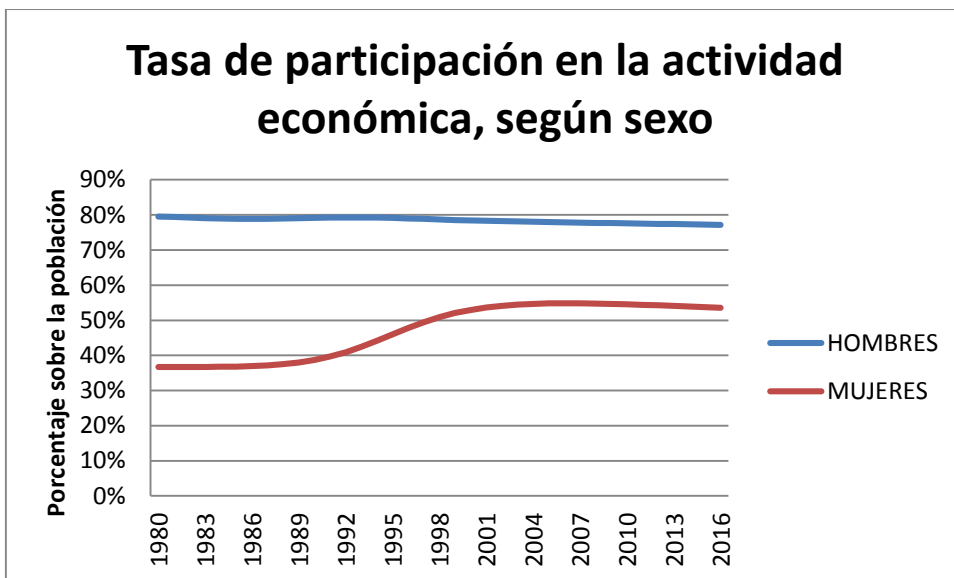
INGRESO POR MUJER COMO PORCENTAJE DEL INGRESO POR HOMBRE Y PIB POR HABITANTE



Fuente: Datos de CEPAL, División de Estadísticas, Tabulaciones especiales de las Encuestas de Hogares.

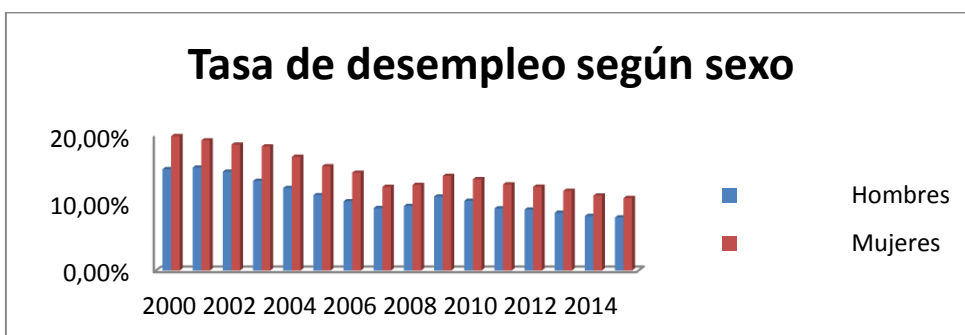
Uno de los factores que más diferencia a hombres y mujeres es el acceso al mercado laboral; según cifras de la CEPAL, en Colombia el acceso de las mujeres a la población

económicamente activa ha mejorado en los últimos años, disminuyendo la brecha que existe con los hombres, pero todavía se ven rezagadas frente a estos, como se evidencia en la siguiente gráfica:



Fuente: CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Base de datos de población. Revisión 2016. Recuperado de http://www.eclac.cl/celade/proyecciones/basedatos_BD.htm.

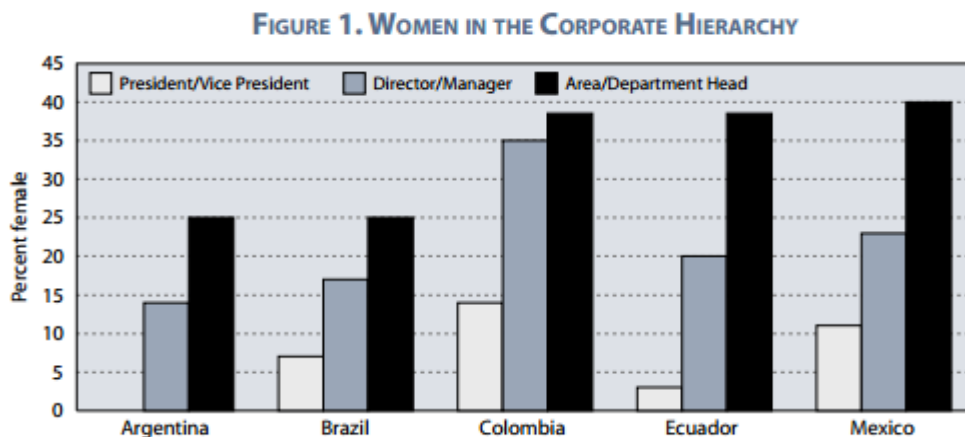
Otro aspecto importante a la hora de identificar discriminación femenina en el ámbito laboral hace referencia a los niveles de desempleo; según cifras de la CEPAL, el desempleo de las mujeres sigue siendo considerablemente más alto que el de los hombres, así que la primera vuelta al laberinto que deben dar ellas es el ingreso al mercado laboral.



Fuente: CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Sobre la base de cifras oficiales de los países. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/areas-de-trabajo/desarrollo-economico>.

Según el estudio realizado por Maxfield (2005), Colombia es el país con mayor cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo en Latinoamérica, lo que es un gran triunfo para el género. Este es un indicio que corrobora una vez más que la teoría del “laberinto de

crystal” se aplica en nuestro país, ya que hay un porcentaje importante de mujeres en niveles jerárquicos medios y medios altos, pero el número de presidentas/vicepresidentas sigue siendo bajo en proporción a la cantidad de mujeres de cada organización. Según la autora, el efecto secundario de la mayor participación de las mujeres en las organizaciones es que algunas serán las llamadas a dirigir en un futuro.



Fuente: Women on the verge, Corporate Power in Latin America (2005).

Según la OIT y su estudio *Las mujeres en el trabajo* (2016), “la brecha en la distribución de las labores de cuidado y de las tareas domésticas no remuneradas significa que las mujeres tienen más probabilidades de menos horas a cambio de una retribución o beneficios”. Lo que demuestra el estudio es que las mujeres tienen jornadas laborales más largas que los hombres (73 minutos en países en desarrollo y 33 minutos en países desarrollados). Dicho en otras palabras: las mujeres siguen asumiendo una carga mayor que los hombres en labores de cuidado y atención del hogar. “La sociedad debe trabajar para mitigar este impacto mediante la eliminación de la discriminación categórica promoviendo la transparencia salarial, la formación y evaluaciones de los empleos que sean neutras en cuanto al género”.

Los paradigmas y estereotipos a los que se ven enfrentadas las mujeres han generado que las “tareas tradicionalmente femeninas” sean subvaloradas, por lo tanto los papeles que la mujer tiene que desarrollar paralelamente a su vida profesional, como madre, esposa o administradora del hogar, hacen que en el día a día sea más difícil equilibrar sus responsabilidades familiares y laborales; por lo anterior, la igualdad de condiciones no es fácilmente aplicable, sobre todo cuando se enfrenta a cargos de alto nivel, caso en el cual las exigencias son mayores y el balance entre vida familiar y vida profesional

se va perdiendo. “La dominación de los hombres y de lo masculino, la división sexual del trabajo y la desvalorización de lo femenino respecto de lo masculino se articulan formando un tríptico inextricable” (Laufer & Rochefort, 2014). La OIT recomienda que los gobiernos, los sindicatos y las empresas diseñen políticas que estén encaminadas a subsanar la falta de representación femenina en la dirección de las empresas y de la sociedad; el modelo de cuotas de participación y los enfoques educativos de inclusión permitirán estimular la participación de los hombres en profesiones tradicionalmente femeninas y de las mujeres en profesiones tradicionalmente masculinas.

En el estudio de Correa Olarte (2005) se evidenció que Medellín es la ciudad con mayores manifestaciones de machismo y discriminación laboral; el 21 % de las mujeres entrevistadas en dicho estudio aseguró que su condición de mujer les dificulta las posibilidades de ascenso,. En cuanto a los sentimientos de discriminación, el 57 % de las mujeres encuestadas dice haber evidenciado comportamientos machistas de discriminación durante su vida laboral; dichos comportamientos provienen de los compañeros de trabajo (82 %) y de los jefes (60 %).

Cuando hablamos de participación política, encontramos que también hay una brecha significativa entre hombres y mujeres; en las elecciones del 2015, del total de 1098 alcaldes que se eligieron en todo el país, 134 eran mujeres, lo que equivale a una participación del 12,2 %; por su parte, de los 32 departamentos, cinco tienen una mujer como gobernadora, lo que equivale al 15,6 %. (El Tiempo, 2016). Este fenómeno se explica, según Correa Olarte (2005), por la poca credibilidad frente al quehacer político de las mujeres, ya que no son reconocidas como líderes políticas. Otro factor importante que reconoce la autora es la poca solidaridad entre las mujeres jóvenes y la persistencia de rivalidades y celos; ejemplo de ello son aquellas que se proclaman antifeministas y discriminan a otras congéneres porque piensan que “es ridículo apoyar a otras mujeres por el solo hecho de serlo” e insisten en que “ningún tipo de ley que permita ayudar a la mujer, por ejemplo, la ley de cuotas, debería existir, dado que la mujer debe ganarse los espacios por sí misma”. Es un pensamiento respetable, pero sin duda desconoce la discriminación que, entre otras cosas, ha mantenido el “laberinto de cristal”. Según Laufer y Rochefort (2014), la construcción de las desigualdades de género se inicia con la asignación de las mujeres a la esfera doméstica, mientras que a los hombres se les asigna la esfera profesional, lo cual los aparta de cualquier función doméstica.

Un factor importante que ayuda a las mujeres en Colombia a mitigar las ausencias por sus jornadas laborales es su red de apoyo, consistente en su familia y en el servicio doméstico; según Cárdenas y Durana Ángel (2009), las ejecutivas de primer nivel

expresan que la ayuda de estas personas ha sido fundamental para desempeñar sus funciones. Las ejecutivas colombianas consideran que el factor país y su historia de violencia han favorecido la llegada de las mujeres a la vida laboral; además consideran que ellas son menos costosas para las organizaciones y que rasgos de su personalidad como el compromiso, la responsabilidad y la honestidad las convierten en candidatas idóneas para los puestos de dirección (Cárdenas & Durana Ángel, 2009).

Es preciso desplegar esfuerzos para hacer frente a la segregación sectorial y ocupacional *Las mujeres en el trabajo* (2016), ante esto, los gobiernos, los sindicatos y las empresas deben implementar medidas de acción afirmativa con objetivos, metas o cuotas que permitan fomentar la participación de la mujer.

Por esta razón, en el desarrollo de esta investigación se entrevistó a mujeres que lograron superar este laberinto y fueron ellas quienes desde su perspectiva nos informaron cuáles fueron los obstáculos que encontraron en su camino y cómo lograron superarlos; además, contaron cuáles fueron los beneficios derivados de su rol de género y cómo potenciaron estos.

5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este estudio se realizó un tipo de investigación cualitativa para comprender el objeto de estudio mediante la entrevista directa a mujeres que se encuentran en cargos cercanos al ápice estratégico de importantes empresas de Antioquia.

Para la selección de las mujeres entrevistadas se utilizó el método “bola de nieve”: una entrevistada refiere a otra. Se realizaron 15 entrevistas y, luego, una triangulación entre la información primaria obtenida en estas y los resultados de investigaciones previas.

6. INSTRUMENTO

Las siguientes son las preguntas sobre las cuales se desarrolló la entrevista:

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuál ha sido su trayectoria profesional?
3. ¿Qué cargo desempeña actualmente?

4. ¿Se ha sentido discriminada alguna vez en su vida laboral por su condición de mujer?
5. ¿Piensa usted que las mujeres tienen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres? Si es así, ¿cuáles son las diferencias?
6. ¿A qué cree usted que se debe el hecho de que haya tan pocas mujeres en la cima de las organizaciones?
7. ¿Durante su vida laboral ha tenido que cambiar su forma de ser para encajar con los hombres en el ámbito profesional?
8. ¿Considera usted que por su género ha tenido problemas para escalar posiciones en su vida profesional?
9. ¿Considera que por su género ha tenido favorecimientos en su carrera profesional?
10. Actualmente existe una teoría llamada “laberinto de cristal”, según la cual las mujeres pueden alcanzar la cima de las organizaciones, pero con más dificultades que los hombres; ¿está de acuerdo con esta apreciación?
11. ¿Ha tenido que sacrificar su vida familiar, personal o de pareja para poder escalar profesionalmente?
12. ¿Qué medidas considera usted que deben implementar las empresas para hacerles frente a las diferencias entre mujeres y hombres?
13. ¿Cree usted que existe inequidad en las compensaciones entre mujeres y hombres?
14. ¿Qué consejos les podría dar a las mujeres para escalar profesionalmente y separar las brechas que existen con los hombres?
15. ¿Qué cualidades la han hecho una mujer exitosa?

7. CONCLUSIONES

1. Con el desarrollo de este estudio pude evidenciar que las mujeres entrevistadas no se han sentido discriminadas en el desarrollo de su vida profesional; por el contrario, su condición de género les ha facilitado su ascenso laboral. De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico contamos con mayor evidencia acerca de lo planteado por los autores Eagly y Mladinic, quienes sugieren que tanto los hombres como las mujeres tienen actitud más favorable hacia estas que hacia los hombres. De las 15 entrevistadas, solo cinco alguna vez durante el desarrollo de su carrera tuvieron algún evento en el que recibieron algún comentario que se podría catalogar como discriminatorio; sin embargo, realmente no es un tema de blancos o negros, como lo expresó una de las entrevistadas, sino una zona gris: es claro que el tratamiento hacia las mujeres es diferente, porque en nuestra sociedad existe una clara preferencia por el estilo de

liderazgo masculino como consecuencia de la cultura machista que durante décadas ha relegado a la mujer al papel de ama de casa. Como se sabe, hace apenas unos cuantos años se le ha empezado a dar relevancia a la mujer en el plano organizacional y con seguridad la presencia de mujeres en cargos directivos va a ser mucho mayor en el mediano plazo.

2. La teoría del laberinto de cristal fue uno de los puntos esenciales de la investigación y como resultado podemos decir que efectivamente para 14 encuestadas dicha teoría es real (solo una expresó que no percibe la existencia de un laberinto), ya que no solo han tenido que responder por un cargo en una compañía, sino que también han debido cumplir con las misiones de ser mamás, esposas, hijas, hermanas y amigas, tareas en las cuales el papel de la mujer es imprescindible; este doble rol hace que se agoten más rápido y que el laberinto les resulte más complicado de cruzar. Como se evidenció en el marco teórico, la brecha que existe en la distribución de las labores de cuidado y de las tareas domésticas no remuneradas significa que las mujeres tienen más probabilidades de menos horas a cambio de una retribución o beneficios. Los distintos escenarios en los que se ven involucradas las mujeres generan que el desgaste en el día a día sea mayor y que no cuenten al final con las mismas energías que los hombres para seguir transitando en el laberinto. Las entrevistadas expresaron que las mujeres en las organizaciones deben esforzarse más que los hombres para demostrar sus competencias profesionales; según una de ellas, “a las mujeres les toca hacerse valer”.
3. La elección a la que se ven enfrentadas las mujeres que deciden tener una familia genera una dicotomía: les toca elegir entre su vida profesional y su vida familiar, y al final terminan renunciando a su carrera por quedarse cuidando de su familia o tomando posiciones en niveles medios, donde las exigencias de tiempo no son tan altas. Según las encuestadas, la poca cantidad de mujeres dirigiendo organizaciones está relacionada con el tema de la elección, por cuanto el modelo machista exige que sea la mujer la que renuncie a su carrera.
4. La remuneración no es relevante para las entrevistadas, ya sea por salud mental, como dicen unas, o porque realmente no están interesadas en saber cuánto ganan sus congéneres en su misma posición. Esta actitud se puede relacionar con las características asociadas al género femenino, y piensan que el salario debe ser una consecuencia de su buen desempeño laboral; por lo tanto, se enfocan en realizar su mejor *performance* y no se preocupan por cuánto gana el otro. Pero claramente la solución a estos temas está dada por políticas organizacionales claras amparadas en escalas salariales asignadas a la posición, independientemente de quien las ejerza.
5. Hay roles masculinos y femeninos en el liderazgo y los liderazgos efectivos son consecuencia de saber combinar los dos. Las encuestadas consideran que las mujeres

tienen características más emocionales y enfocadas en las relaciones, en el detalle, en construir equipos colaborativos. Los hombres son más pragmáticos, muy enfocados hacia el logro, hacia la concreción, y poco les importa el otro. Si analizamos el marco teórico, encontramos concordancia entre el resultado de la investigación y la literatura existente, donde a las mujeres se les relaciona con atributos llamados “expresivo-comunales”, asociados con rasgos afectivos, emocionales y favorecedores de las relaciones, y a los hombres, con atributos “instrumentales-agentes”, asociados con rasgos como productividad, eficacia, autonomía, independencia y competitividad.

6. Las mujeres encuestadas afirman que durante el desarrollo de su vida profesional no han tenido que cambiar su forma de ser para encajar en un mundo laboral claramente dominado por lo masculino; por el contrario, las 15 entrevistadas expresan que sus rasgos femeninos les han servido para enriquecer sus relaciones laborales aportando una mirada diferente, gracias a la cual se han sentido valoradas en su carrera profesional. La esencia no se cambia porque en esta radica la coherencia entre la persona y su credibilidad ante los equipos de trabajo. Como se evidencia cuando se analiza la teoría anteriormente expuesta, las mujeres son rechazadas cuando se comportan de acuerdo con los estereotipos masculinos definidos para los líderes, porque no están actuando conforme al ideal de líder que tiene la sociedad con respecto a ellas. Es por esta razón que no perder la esencia se convierte en un elemento ganador para las mujeres líderes. Es importante resaltar que todo líder debe saber aplicar los diferentes roles, ya sean masculinos o femeninos, ya que el rol está dado por el equipo de trabajo; muchas veces, para los equipos muy masculinos el rol femenino del líder se vuelve un factor diferenciador que contribuye al éxito y, por el contrario, para equipos muy femeninos aplicar el rol masculino podría potenciar el desempeño de las personas.
7. Con el desarrollo de esta investigación se pudieron identificar características de la personalidad comunes en estas mujeres líderes: la disciplina, el estudio, la pasión con la que se desarrolla el trabajo, la responsabilidad, el compromiso y la confianza en ellas mismas. Su nivel de persistencia y la búsqueda constante del equilibrio entre todas las facetas de su vida las hace exitosas. Por lo tanto, estas mujeres no solo han logrado desempeñarse muy bien en un contexto laboral, también han sabido atender todos los aspectos de su vida familiar a cabalidad.
8. Estas mujeres consideran que su vida profesional ha estado enmarcada por el esfuerzo, mas no por el sacrificio, ya que en su carrera han logrado compaginar todos sus roles de la mejor forma posible. Efectivamente, lograr el balance perfecto no es fácil, pero ellas no aplican la lógica “si quieres algo, debes trabajar duro”. Lo que hacen es lograr acuerdos con sus familias para que queden claras las responsabilidades. La mayoría expresa que la red de apoyo es fundamental para lograr el equilibrio y soportar a la familia cuando tienen que estar en viajes de trabajo o jornadas laborales extensas. Un factor importante que fue analizado en el marco teórico, y hacia el cual se enfocó esta

investigación, es que efectivamente para estas mujeres existe una baja inversión en capital social, ya que su doble función, como trabajadoras y como cabezas del hogar, les deja poco tiempo para hacer relaciones sociales, por lo que prefieren atender a su familia que a sus relaciones personales con pares, factor que se ha encontrado fundamental para alcanzar posiciones de liderazgo en las compañías. Algunos estudios han comprobado que el capital social es más importante que el desempeño gestional a la hora de ascender en las organizaciones.

9. En general, las entrevistadas consideran que las empresas deben trabajar en la instauración de jornadas flexibles, en la disminución de las brechas salariales y en el reconocimiento de una licencia de paternidad en los mismos términos de las licencias que actualmente tienen las mujeres; así se disminuyen las brechas entre géneros y se compite en igualdad de condiciones, porque cuando las mujeres tienen que ausentarse de sus trabajos para disfrutar de su licencia de maternidad, los hombres continúan en la carrera y esto claramente crea desventajas para las madres. Como lo expresa la OIT, es necesario que tanto los entes gubernamentales como las empresas y los sindicatos tomen medidas encaminadas a disminuir la brecha existente.
10. Las entrevistadas les aconsejan a las mujeres que se encuentran en el laberinto que sean ellas mismas, que se conozcan e identifiquen cuáles son sus fortalezas y debilidades, y trabajen siempre para lograr el equilibrio en todas las facetas de la vida. Es importante buscar las redes de apoyo en las familias, en el personal que les ayuda en las tareas domésticas y en sus parejas, ya que de la sincronía entre todos depende el éxito en su vida. Resaltan, finalmente, que es importante conservar la esencia y crear equipos de trabajo que les permitan a todos la consecución de relaciones gana-gana.

7.1 DISCUSIÓN

Como futuro tema de estudio se propone el hallazgo de esta investigación: para estas mujeres líderes de empresas en Antioquia las barreras para los ascensos en las jerarquías organizacionales no están dados por las culturas corporativas, sino que provienen de una sociedad que las tiene como eje de la familia, por lo cual, como ya se dijo, son ellas las que deben retrasar su vida profesional para atender el hogar.

8. BIBLIOGRAFÍA

- DANE (2012). *DANE*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/genero/bol_genero_2011.pdf.
- Aequales & Colegio de Estudios Superiores. (2015). *Primer Ranking de equidad de género corporativo*.
- Asian Chaves, R., Verdugo Cabeza, F. & Rodríguez Sosa, V. (2015). Formación en género en la universidad: ¿materia de asignaturas específicas o de educación transversal? *Historia de la Educación Latinoamericana*, 17(24), 35-54.
- Barberá Heredia, E., Ramos López, A. & Candela Agullo, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Bucheli, M. & Sanroman, G. (2005). Salarios femeninos en el Uruguay: ¿existe un techo de cristal? *Segunda Época*, 12(2), 63-88.
- Cárdenas, M. C. & Durana Ángel, V. (2009). La particularidad de la ejecutiva colombiana. *Soluciones de Postgrado EIA*, 19-43.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22(1), 89-97.
- Correa Olarte, M. E. (2005). *La feminización de la educación superior y las implicaciones en el mercado laboral y los centros de decisión política*.
- Cuadrado, I. & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 181-192.
- Cuadrado, I. & Morales, F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202.
- Delgado Iglesias, A. J., Palma Navarro, A. B. & Rivas Pajares, A. (2015). Neosexismo y creencias desfavorables hacia la mujer líder. *Reidocrea*, 4, 117-122.
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: a social-role interpretation*. Psychology Press.
- Eagly, A. H. & Carli, L. (2007). Las mujeres y el laberinto de liderazgo. *Harvard Business Review*, 85(9), 76-85.
- Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

- Eagly, A. & Mladinic, A. (1994). Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. *European Review of Social Psychology*, 5, 1-35.
- Expósito, F., Moya, M., & Glick, P. (1998). Sexismo ambivalente: medición y correlatos. *Revista de Psicología Social*, 13, 159-169.
- Federal Glass Commission. (1995). *Good for business: Making full use of the nation's human capital: the environment scan: a fact finding report of the Federal Glass Commission*. Washington: US Government Printing Office.
- Gálvez, T. (2001). *Aspectos económicos de la equidad de género*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Glick, P. & Fiske, S. (1996). The ambivalent sexism inventory: differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491-512.
- Goldberg, P. (1968). Are women prejudiced against women? 5, 28-30.
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según el ámbito de desempeño. *Prensa Médica Latinoamericana*, 2, 139-150.
- Maxfield, S. (2005). Women on the verge: Corporate Power in Latin America. Report of the Women's leadership conference of the Americas.
- Morales, F. & Cuadrado, I. (2004). Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Psicología General y Aplicaciones*, 57(2), 135-146.
- Moya, M. & Expósito, F. (2001). Nuevas formas, viejos intereses: neosexismo en varones españoles. *Psicothema*, 13(4), 643-649.
- OIT (2016). *Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016*.
- Pedraza Ortiz, J. E., Contreras Torres, F. & Mejía Restrepo, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas*, 8(1).
- Ley 581. Diario Oficial. 2000.
- Schein, V. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristic. *Journal of Applied Psychology*, 95-100.
- _____ (28 de febrero de 2016). Las mujeres en el poder político local 2016-2019. *El Tiempo*.
- U.S. Department of Labor. (1995). *Federal Glass Ceiling Commission*.

Anexo A: ENTREVISTAS

A continuación se encuentra el listado de las mujeres que participaron en la investigación y que fueron pieza fundamental de este estudio.

1. Katherine Jaller Jaramillo. Gerente Administrativa y Financiera. Interactuar.
2. Paula Andrea Arango Gutiérrez. Gerente Administrativa y Financiera. Universidad Eafit.
3. Luz Mónica Pérez Ayala. Directora Ejecutiva. Promotora de Comercio Social.
4. Magda Restrepo Arango. Directora General. Fundación Fraternidad Medellín.
5. Alicia Mejía. Pensionada. Antigua Gerente de Mercadeo Inexmoda.
6. Paula Restrepo. Gerente General. Negsos.
7. Angela María Montoya Jaramillo. Gerente de Unidad Grupo Farmacéutico Afín.
8. Claudia Restrepo Montoya. Directora Conocimiento y Aprendizaje. LA Network.
9. Ana María González Gómez. Vicepresidenta Comunicaciones y Relaciones Corporativas. Grupo EPM.
10. Miryam Montes Tamayo. Rectora. Colegio Montessori.
11. Maritza Alzate Buitrago. Secretaria General. Empresas Públicas de Medellín.
12. María Victoria Toro Velásquez. Vicepresidenta Banca Empresas. Bancolombia.
13. María Adelaida Pérez Jaramillo. Gerente de Desarrollo Organizacional. Grupo Familia.
14. Alejandra Vanegas Valencia. Vicepresidencia Suministros y Servicios Compartidos. Grupo EPM.
15. Luz María Correa Vargas. Presidente Corporativa. Construcciones el Cóndor.

ENTREVISTA N° 1.

Realizada por: Olga Lucía Quintero Suárez

A: Katherine Jaller

Olga: Bueno Katherine, cuéntame ¿cuál es tu profesión?

Katherine: Olguita, yo soy ingeniera administradora de la escuela de ingeniería y tengo una maestría en finanzas en el tecnológico de Monterrey de México.

Olga: ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional?

Katherine: Olguita, en este momento yo soy la directora administrativa y financiera de Interactuar, hace un año y medio más o menos. Antes estuve como directora administrativa y financiera de Ferrasa y en Ferrasa estuve más o menos ocho años, allá también estuve en planeación financiera, antes de eso trabajaba en la escuela de ingeniería como docente de cátedra, y antes de eso, en Kimberly Clark como en planeación financiera y cuando estaba muy recién salida de la universidad en Ferrasa también en planeación financiera, en Saferbo perdón, en planeación financiera.

Olga: ¿Te has sentido alguna vez discriminada en tu vida laboral por tu condición de mujer?

Katherine: Sí, en mi vida en Ferrasa en el último tiempo cuando estuve en la dirección financiera después de la adquisición de Ternium, sentía... no claramente una discriminación, pero sí una diferencia en el trato y una organización muy, muy volcada hacia el componente masculino, era muy difícil ser la única mujer en un comité directivo de todos hombres, y además la mayoría extranjeros, no fue fácil.

Olga: ¿Sientes que las mujeres tenemos un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, más o menos en qué radica esa diferencia?

Katherine: Sí, definitivamente sí, las mujeres somos más emocionales, los hombres son más racionales, el estilo de liderazgo es distinto en cuanto a que nosotros ponemos a la persona a la que estamos liderando por delante, además de sus habilidades gerenciales o profesionales o demás, consideramos su, su ser, su vida, su familia, su entorno de manera más directa, que lo que lo hacen los hombres, entonces yo creo que eso es distinto y creo adicionalmente que, la forma de pensar de las mujeres es distinta, a la forma de pensar de los hombres, entonces el, la toma de decisiones es distinta, las consideraciones son distintas, eh... las decisiones, en muchos casos, son distintas y yo pienso que en varias ocasiones es por el hecho de ser hombres y mujeres, porque pensamos diferente en muchos, muchos aspectos.

Olga: Durante tu vida laboral, ¿has tenido que cambiar tu forma de pensar para poder encajar o tu forma de actuar para poder encajar en las organizaciones?

Katherine: No, bueno habría podido hacerlo pero decidí no hacerlo, decidí no hacerlo y eso tuvo implicaciones en mi resultado laboral, en mi desempeño y en mi futuro profesional, en determinado momento, pero me siento muy tranquila de no haberlo hecho porque creo que uno no debe traicionar lo que siente y lo que es por encajar,

creo que uno debe ser primero que todo fiel a uno mismo, a sus principios, a sus creencias y a sus motivaciones y no cederlas ni venderlas por encajar.

Olga: ¿Consideras que por tu condición de mujer has tenido dificultad de escalar en las organizaciones, escalar jerárquicamente?

Katherine: No, no lo creo así, creó que, que tanto hombres como mujeres están en igualdad de condición para escalar, la dificultad más grande no es por ser hombre o por ser mujer y no es para, o pues en mi caso, no es para el hecho de escalar sino para el hecho de mantenerse en la posición... y creo que hay organizaciones de organizaciones, hoy por ejemplo estoy en Interactuar que es una de las organización absolutamente femenina, la que del comité directivo de once personas 9 somos mujeres, entonces sí es distinto trabajar con mujeres a trabajar con hombres y creo que no es especialmente difícil ascender por ser mujer depende muy, muy directamente del tipo de organización en la que uno está.

Olga: ¿A qué crees tú que se deba que haya tan poquitas mujeres en la cima de las organizaciones dirigiendo empresas acá, pues sobre todo acá en Antioquia?

Katherine: Yo creo que es más una decisión personal creo que encontrar el equilibrio entre la vida familiar y la vida profesional no es fácil y creo que muchas mujeres teniendo las capacidades, las habilidades y las condiciones para ascender pueden escoger tener una vida familiar o personal distinta, entonces no es fácil encontrar el equilibrio y creo que todavía muchas mujeres prefieren una vida más tranquila, más familiar, más fácil en cuanto al tema laboral que lo que implica el reto pues de asumir responsabilidades más grandes en sacrificio de la vida personal y familiar.

Olguita: Actualmente existe una teoría llamada 'el laberinto de cristal', esta hace referencia a que las mujeres pueden alcanzar la cima de las organizaciones, pero les cuesta más trabajo que a los hombres, ¿estás de acuerdo con esta apreciación?

Katherine: Probablemente sí, probablemente sí, sobretodo porque yo sí creo que a las mujeres les pagan menos que a los hombres y que les exigen más que a los hombres. Mmm, trabajar con mujeres... yo prefiero trabajar con hombres, me es más fácil liderar hombres, pero definitivamente las mujeres trabajan mejor en cuanto a que son más responsables, más juiciosas, más trabajadoras, más dedicadas, más organizadas, definitivamente es más fácil y en esa medida en que las mujeres son así, pues se les exige más entonces y en la medida en que están muy bien, respondiendo muy bien por la responsabilidad que tienen, lo que yo he sentido es que es como difícil pensar, en que pa' qué voy a desacomodar esto, que esta funcionando como para darme una oportunidad de ascenso, si esto está funcionando bien, y lo hace bien, entonces busquemos alguien más que lo haga, eh creó que, que sí es más difícil para las mujeres en general, no para mí, para mí no, pero en el entorno creo que sí es más difícil que las mujeres puedan ascender, porque existen paradigmas y porque existen,

eh como digo motivaciones personales y profesionales que a veces no es fácil tener en equilibrio, entonces puede que no necesariamente sea el resultado de que las organizaciones sean sí, pero que las mujeres de alguna manera también en este rol de 'supermujeres' que la sociedad nos ha impuesto que tengo que ser pues la supermamá la súper profesional y además la súper ejecutiva y además ascender, creo que no es tan fácil como para los hombres que con ser buenos profesionales pueden ascender sin tantos roles adicionales que cumplir.

Olga: ¿Has tenido que sacrificar tu vida personal, familiar o de pareja para poder escalar profesionalmente?

Katherine: No, he sido muy bendecida porque he podido tener el equilibrio en momentos distintos de mi vida, eh, creó en este punto de mi vida mis hijos están grandes y cuando estaban chiquitos no quería tener una posición como la que hoy tengo, entonces afortunadamente he estado en el lugar adecuado en el momento adecuado de la vida de mis hijos y en mi vida personal y profesional entonces creo que no ha habido necesidad de hacerlo, eso no quiere decir que haya sido fácil y que no hubiera preferido en muchos momentos no perderme algunas, situaciones de la vida de mis hijos por estar trabajando pero en términos generales he podido tener un equilibrio muy bueno entre lo familiar, personal y profesional que permite hoy estar tranquila con la labor que he hecho tanto profesionalmente como mamá y como pareja y compañera.

Olga: ¿Qué medidas considera usted que deben implementar las empresas para hacerle frente a las diferencias entre hombres y mujeres?

Katherine: Mmmm bueno yo creo que lo primero es, no creo que ninguna empresa diga abiertamente que tiene salarios diferenciales para hombres y mujeres, eso no se dice, eso simplemente pasa, creo que una primera cosa sería tratar de cerrar esas brechas que no tienen razón de ser y que las personas fueran remuneradas realmente por su experiencia, por su trabajo, por su potencial, por los resultados que tienen y no por su condición de género, que aun cuando no es evidente aunque así sea en muchas ocasiones si pasa, eh... por otra parte creo que el equilibrio en la vida de las mujeres las empresas también podrían ayudar a... fomentarlo si pudiéramos pensar por ejemplo en trabajos de medio tiempo para las mamás, en oportunidades, porque cuando yo tenía mis hijos chiquitos, yo quería un trabajo de medio tiempo, y no fue nunca fácil conseguir un trabajo de medio tiempo distinto a la opción de ser docente, que además me encanta, pero que fue el resultado de querer un trabajo de medio tiempo para poder estar el otro medio tiempo con mis hijos, yo creo que las empresas se pierden de personas muy valiosas... que podrían aportar enormemente con opciones de trabajo de medio tiempo, que son todas estas mamás que tienen tanto potencial, pero, que tienen que escoger y creo que sería una buena alternativa poder ofrecer alternativas de medio tiempo o más flexibles o de trabajo en casa o de cosas que permitan que las mujeres puedan tener un desarrollo profesional y familiar y personal más equilibrado, las

mujeres son muy responsables, muy trabajadoras y generalmente tienen resultados sobresalientes cuando se comparan con los de los hombres y si se pudiera encontrar la manera de que este, eh... de que existiera una figura que les permitiera trabajar medio tiempo a las mamás, creo serían absolutamente más productivas porque estarían demasiado motivadas a poder funcionar en ambos roles de manera eficiente y satisfactoria, creo que ahí podría haber un espacio.

Olga: ¿Qué consejos les podrías dar a las mujeres para escalar profesionalmente y separar la brecha que existe con los hombres?

Katherine: Bueno, yo creo que es cuestión de esfuerzo y de demostrar lo que son y de no tener miedo ni pena y de no tener límites autoimpuestos, creo que las capacidades están que es cuestión de demostrarlas de ... de hacer propaganda de que se vean los resultados de lo que hacen, de ... impulsar a otras mujeres a que también lo hagan y de ... de demostrar con resultados que están listas para ascender en posiciones y para tener un lugar destacado en la empresa, yo creo que muchos de los límites son autoimpuestos y muchos de los ... de las cosas que detienen a las mujeres están más dadas por una cultura que por una condición especial pues como de menos capacidad o de menor habilidad para hacerlo, yo creo que es una cosa más cultural y creo que si se pudiera cerrar esa brecha que de que creo yo es el equilibrio entre lo familiar y lo personal habría muchas más mujeres dirigiendo compañías y serían mejores compañías de las que hay hoy.

Olga: ¿qué características crees que tienes tú específicamente que te han permitido llegar a donde estas hoy en tu vida profesional, qué crees tú que te diferencia o que te ha hecho exitosa?

Katherine: Bueno Olga, yo he sido muy juiciosa desde chiquita, creo que he sido muy disciplinada, muy estudiosa, muy rigurosa, como en mi trabajo, creo que, que es eso, es como dedicarse a lo que uno quiere con amor y con empeño y sacar las cosas adelante con perseverancia y esfuerzo, y no darse por vencido y tratar de encontrarle soluciones a las situaciones más difíciles viendo diferentes alternativas y opciones, eh confiando en las capacidades que uno tiene, con seguridad y con, con tranquilidad de que lo que estás diciendo está bien, eh y pues sobretodo rodeándose de un buen equipo de trabajo, creo que es básico tener un buen equipo de trabajo, y formar equipos es una habilidad que no es fácil y que detectar talentos que puedan ayudar a que las cosas se muevan adecuadamente es clave para el desarrollo de la empresa y el desarrollo personal de cada uno, estar bien acompañado

Olga: Bueno Katherine muchísimas gracias, eh por tus respuestas y por participar pues de este estudio.

Katherine: Con mucho gusto Olga.

ENTREVISTA N° 2.

Realizada por: Olga Lucía Quintero Suárez

A: Paula Arango.

Olga: Bueno, estamos con Paula Arango quien es la directora, pues la vicerrectora de Eafit en temas administrativos y financieros.

Paula: El cargo se llama Directora administrativa y financiera, o sea hasta ahora en la universidad de Eafit solamente existe un vicerrector, que es él doctor Julio Acosta, digamos que somos bastantes directivos, pero pues el cargo mío específicamente es directora administrativa y financiera.

Olga: ¿Cuál es tu profesión?

Paula: Yo soy administradora de empresas de la universidad de Antioquia, esa fue digamos como que mi profesión de base, pero ya después hice una maestría en administración en la Universidad de Chile, después hice una especialización en derecho de los negocios con la Universidad Externado de Colombia, después una especialización en gerencia de entidades de desarrollo social con Eafit, después, bueno el programa de alta dirección y liderazgo empresarial con la Universidad de los Andes, y también hice el programa de alta gerencia internacional con Icesi y Eafit.

Olga: Okey, ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional?

Paula: Mira, yo empecé cuando me gradué, incluso antes de graduarme en la Universidad de Antioquia, empecé a trabajar en la Vicerrectoría administrativa de la Universidad de Antioquia, pero como asistente del vicerrector administrativo, ahí estuve dos años, hasta que me fui para Chile a estudiar; A los dos años digamos, un poco menos de dos años regresé de Chile con el título pues de magister, estuve otros dos años de asistente de vicerrectoría, después a los dos años entonces me nombraron vicerrectora administrativa de la Universidad de Antioquia, ahí se es vicerrectora digamos, el nombre del cargo, y después de dos años de, de ser vicerrectora, me ofrecieron en esta universidad la dirección administrativa, eso fue hace quince años, entonces sí, llevo quince años en este cargo.

Olga: ¿Te has sentido alguna vez discriminada por tu condición de género en tu vida laboral?

Paula: Digamos que no abiertamente, no, yo no podría decir pues como que, que lo haya sentido así, eh... no quizás, quizás es como la sensación más bien como de unas condiciones un poquito inequitativas en relación a que tanto hombres como mujeres, pues tenemos finalmente desde el punto de vista laboral las mismas exigencias, ¿cierto?, exigencias en términos pues como de educación formal, exigencias en términos de resultado, pero digamos que simultáneamente las mujeres tenemos otras obligaciones que hacen entonces, pues que la demanda digamos de obligaciones o la demanda de esfuerzos, o los esfuerzos requeridos en el caso de las mujeres pues sean digamos como mayores, creo yo, me refiero a demandas extra laborales, ¿cierto?, yo

soy una mujer casada, soy mamá de dos hijas, en este caso una pre-adolescente y otra adolescente, eh pues digamos que soy responsable del orden y del buen desempeño de mi hogar, ¿cierto?, entonces como te digo, a unas responsabilidades laborales, que en principio digamos que pudiesen ser iguales o unas exigencias laborales iguales, se les suma en el caso de la mujer, digamos sus exigencias, en términos de cómo lo haces como madre, como lo haces como esposa, como manejas tu casa, como haces para que tu casa digamos no se caiga y lo que gira alrededor de tu familia, además que nosotras las mujeres nos autoimponemos digamos como...

Olga: Tiene que ser la mejor.

Paula: Claro, no solamente exigencias muy altas, sino también digamos una influencia positiva más allá de nuestro núcleo familiar primario, ¿cierto?, entonces... o sea somos en general, muy buenas hijas, buenas hermanas, buenas tías, o sea mejor dicho...

Olga: Sí, al mejor (risas)

Paula: Sí, sí, sí...

Olga: Es difícil, ¿Sientes que hay una diferencia entre el estilo de liderazgo de los hombres y de las mujeres, y qué dirigen de forma diferente los equipos? Y si sí, ¿en qué crees que se determina esto?

Paula: Yo diría pues que no hay, no hay como una constante, pensaría yo que de pronto pudiese ser más emocional el estilo de liderazgo de las mujeres que el de los hombres, pero digamos que dentro de esa premisa, pues hay mujeres bastante más emotivas o bastante más llevadas como por esos, eh, impulsos emocionales que otras, ¿cierto?, yo por ejemplo intento, intento ser una persona digamos medianamente pues racional, digamos coherente, medianamente objetiva, de tal manera pues que las oscilaciones en el estado de ánimo o como alguien diría, por ejemplo, las influencias hormonales, no estén determinando mi forma de liderar, ¿cierto?, entonces trato de ser lo más imparcial, digamos lo más objetiva posible, dentro de la subjetividad de todo ser humano pues.

Olga: ¿A qué crees que se se debe que haya tan pocas mujeres dirigiendo hoy organizaciones?

Paula: Pues mira yo creo que un poco a la paradoja, a la cual yo me refería ahorita, ¿cierto?, porque es que nosotros tenemos un instinto del cuál es muy difícil, digamos desprendernos, entonces muchas veces las mujeres terminamos eligiendo, eligiendo ser digamos esposas, madres, de pronto trabajadoras independientes, en lugar de estar al frente de un cargo de responsabilidad que exige muchísimo ¿cierto?, te exige de pronto viajes y eso que yo no, no puedo decir que soy pues la que más viajo, pero, te exige viajes, te exige ausencias digamos de la familia, de pronto trasnochos o muchas madrugadas, o fines de semana en casa, cuando de pronto tu esposo está con tus hijas eh, digamos haciendo alguna actividad lúdica, ¿cierto?, entonces esas exigencias en muchos casos van generando, digamos unos displaceres, unas sensaciones de

mucha incomodidad en las mujeres y terminan optando por, por renunciar, por un lado, esa es creo yo lo que una de las explicaciones más quizás, pues como, como que pudiesen tener más contundencia... Otra explicación que bien cabe, es que creo que todavía hay discriminación en el sentido de que hay falta de credibilidad, digamos por el éxito de la gestión que pudiese adelantar, digamos una mujer en un cargo de altísima responsabilidad; creo que todavía hay, hay mucho camino por recorrer en ese sentido ¿no?, yo percibo, por ejemplo, pues constatado juntas directivas en las cuales la participación femenina pues es minoritaria, ¿cierto? Y lo que observa uno pues en los artículos de prensa y en las noticias es que todavía hay brecha salarial, hay muy poca participación como dices de la mujer en los cargos gerenciales; entonces creo que por un lado pueden ser decisiones de las propias mujeres y por otro lado, puede ser digamos, una apuesta del mercado laboral en general y de nuestra cultura local, una apuesta que todavía no cree del todo digamos, en lo que puede hacer la mujer en esos cargos.

Olga: Y hablando del tema de las renunciaciones que tienen que hacer las mujeres, ¿sientes que en tu vida, o sea que en tu caso has tenido que renunciar a tu vida familiar o personal, por el tema laboral?

Paula: Pero muy pocas veces, yo me siento digamos como muy afortunada, porque creo que he podido ser una madre presente, que he podido ser una esposa presente, que sé digamos en qué está mi casa, qué le falta a mi casa, que o sea, si hay mercado o no hay mercado, o hacer el mercado, que sé yo, lo he podido combinar con una buena gestión pues digamos laboral, no es fácil porque entonces hay veces... un poco lo que te decía al principio, a veces digamos ¡claro! Me canso, me agoto, a veces el sueño se altera, por ejemplo, porque somos, somos estresadas, porque nos preocupamos, porque tenemos digamos un sentido de la responsabilidad muy alto, entonces uno quiere como que todo este marchando, a veces a costa de uno mismo, de tu propia tranquilidad, de tu propio sueño, por ejemplo, de las horas de ejercicio físico, de la actividad física, entonces a veces quisiera hacer más ejercicio o poder hacer algo de ejercicio pues, y a veces sencillamente pues, o sea no me da el tiempo, es eso.

Olga: ¿Alguna vez has tenido que cambiar tu forma de ser para poder encajar con los hombres?

Paula: No, yo creo que yo he sido, he tratado por lo menos de ser siempre muy auténtica, claro que soy una mujer digamos de un carácter fuerte, pero a la vez trato de ser digamos delicada, femenina, eso nunca lo he perdido, nunca lo he perdido, creo que por el contrario, en mi caso ha sido digamos un factor clave de éxito y creo que me han respetado y me respetan, es decir nunca me he tenido que poner digamos brava o dejar mi feminidad de lado, para ser acogida o respetada, no, creó que he defendido digamos la autenticidad, y creo que porque la he defendido es por lo que me respetan.

Olga: ¿Alguna vez has sentido que tu condición de mujer te ha frenado puertas a nivel laboral?

Paula: Sí, yo pensaría que sí, digamos para aceptar ciertas ofertas laborales, o ciertas oportunidades que en un momento dado me exigen renuncias que no estoy dispuesta a hacer, es decir un cargo en donde tenga que viajar mucho, o de pronto ofertas que me han hecho en otras plazas distintas de Medellín, y pues o sea hay cosas que yo tengo clarísimas, por ejemplo, venga métase al doctorado, pero la universidad no le daría sino una descarga de medio tiempo, y entonces yo digo '¿cómo combinar un doctorado con una responsabilidad como la que asumo?' o sea, entonces sí efectivamente he tenido que hacer renuncias, desde la priorización de los valores que tengo. Y desde la consciencia de que por encima de cualquier éxito laboral, están mis hijas y está mi esposo, y mi familia.

Olga: Actualmente existe una teoría, en la que básicamente estoy enfocando mi trabajo de tesis y se llama 'laberinto de cristal', lo que dice es que 'ya las mujeres pueden alcanzar la cima de las organizaciones, pero les cuesta mucho más trabajo que a los hombres', ¿estás de acuerdo con esta apreciación?

Paula: Sí, básicamente por lo que te decía, digamos en el sentido de que hay que hacer esfuerzos, digamos como dobleteados, o sea esfuerzos dobles permanentemente, o sea yo sé y en mi caso es así, mi esposo también es un padre comprometido pero pese a eso yo siento Olga, que las mujeres no somos capaces, o en general, de desprendernos de ciertas responsabilidades y que los hombres tampoco las asumen cabalmente, es decir, por ejemplo el mercado de la casa, sé que hay hombres que mercan indiscutiblemente, pero estoy hablando como en términos generales, ¿cierto?, el orden de la casa, lo que falta en la casa, la relación con la empleada doméstica por ejemplo, en fin, entonces digamos que en ese orden de ideas, o sea dado que las mujeres no nos desprendemos de muchas cosas, por más que tengamos pues una actividad laboral demandante y dado que los hombres tampoco están dispuestos a asumir muchas cosas que las mujeres, o por lo menos algunas cosas que las mujeres asumimos, entonces eso redundaría, desde mi punto de vista, en una sobre carga para la mujer, ¿cierto?, entonces sí llega a la cima, habiéndose esforzado, habiéndose esforzado, no porque la pisoteen, en mi caso por lo menos, o sea no porque la irrespeten, no porque haya que renunciar a valores, digamos porque pues qué sé yo, transgredir su propio ser, ¿cierto? Para llegar a donde se llega, no es mi caso, pero sí insisto porque hay que asumir otra serie de responsabilidades, yo digo, ahorita empieza mi segundo turno laboral, ¿cierto?, desde las cinco de la tarde cinco y media, entonces digamos hasta las nueve de la noche que estas con tus hijas verificando tareas, no sé qué, la casa, las perras, la empleada, el marido, tata y de pronto queda otro momento para volverte a conectar, a mirar que ha pasado con tus correos electrónicos o qué archivo tienes que preparar para la siguiente reunión del día, qué sé yo.

Olga: Okey, en temas salariales, ¿Has sentido esa brecha que hay entre hombres y mujeres? Ahorita lo mencionabas al inicio, pero ¿en tu vida laboral lo has sentido o lo has vivido?

Paula: Pues mira la verdad es que no me he puesto como a hacer comparaciones, o sea como por salud mental, como que no o sea, digamos que yo he tenido básicamente dos empleadores como tal que te conté, la universidad de Antioquia, que tiene una tabla salarial, además pública, esa tabla es publicitada digamos, mmm entonces y esa tabla pues definitivamente asigna salarios a los cargos, por ejemplo a los cargos de vicerrectores, independientemente de la condición de género, o sea que allí imposible sentirse discriminado salarialmente por el hecho de ser mujer, ¿cierto?, la situación con la universidad Eafit, es que al ser una universidad privada digamos es distinta, no es una escala salarial pública, no son los asuntos que yo manejo digamos directamente, porque eso está a cargo pues de otra dirección, de la dirección de desarrollo humano, entonces la verdad Olga es que yo nunca me he puesto pues a compararme con salario de otros directivos, o sea claramente por un asunto de salud mental, como quién dice 'esto es lo mío, y esta es mi realidad, si me sirve bien, si no me sirve bien', y hasta ahora me ha servido, porque no es tampoco digamos mi púnico móvil digamos.

Olga: ¿Qué medidas considera usted que deben implementar las empresas para disminuir estas brechas, no solo salariales, sino de mayor inclusión a la mujer y mayor crecimiento en las compañías?

Paula: No pues yo creo que las medidas que de alguna manera se están tomando, es decir, por ejemplo la flexibilización laboral en términos de horario, de horarios distintos, ya la universidad por ejemplo tiene unas jornadas flexibles, yo pues en teoría estoy en una jornada flexible, yo en teoría termino mi jornada a las cuatro y media, son muchos los días en los cuáles yo me tengo que quedar pues más allá de esa hora ¿cierto?, pero creo pues que esa flexibilización, le da a uno por lo menos en teoría la posibilidad de, qué sé yo, de ajustar sus jornadas, a las jornadas familiares ¿cierto?, la posibilidad de recoger sus hijos en el colegio, haber por ejemplo el teletrabajo, es otra excelente alternativa, para las mujeres que sepan digamos organizarse y efectivamente cumplir a cabalidad con sus obligaciones laborales, donde quieran que estén, si digamos pues esta uno en un consultorio médico tipiando, o en un café, o en el colegio de sus hijos esperando a que salgan o lo que sea, entonces la flexibilización en términos de jornadas laborales, el teletrabajo, y yo creo que en general Olga, es como una confianza en que si se encuentran con una mujer responsable, es la confianza en que pese a en un momento dado pudiera no estar en la oficina porque tiene otras responsabilidades complementarias, la confianza en que una mujer responsable se hace matar, así como se hace matar por sus hijos, así mismo se hace matar por un compromiso labora, pues parto de la base de mujeres responsables, coherentes, serias, comprometidas.

Olga: ¿Qué consejos les podrías dar a las mujeres que están empezando esa carrera laboral o que están en la carrera laboral y quieren llegar a la cúspide de las organizaciones?

Paula: Que no vendan sus principios, porque es que, es fácil digamos pienso yo, en una cultura que tiende a ser machista como la nuestra, encontrar con hombres que quizás están ofreciendo llegar a cúspides a cambio de, ¿cierto? Lo primero es que no vendan sus principios, que se conozcan, que sepan exactamente cuál es su estructura de valores, mira una frase que tengo allí 'no es difícil tomar decisiones cuando sabes cuáles son tus valores', si yo no me conozco y si yo no sé, cuáles son mis valores es fácil perderme, entonces básicamente eso y que sean disciplinadas, persistentes, pero sobre todo lo primero que te dije, que se conozcan, que defiendan su ser, que no transgredan su ser, porque yo creo que eso es lo peor que uno puede hacer y menos por un cargo.

Olga: ¿qué cualidades consideras que tienes internas, para estar donde estas y sobre todo mantenerse? Ya llevas 15 años en esto, entonces ¿qué cualidades crees que tienes tú para mantenerte en un puesto tan importante?

Paula: Pues mira, nada más la semana pasada que se hacía en reconocimiento a los empleados que cumplíamos años pues de servicio a la universidad, yo estaba allí como uno de los homenajeados y ellos hicieron como un perfil de las distintas personas y en relación conmigo pues básicamente se decía que yo era una persona digamos de trato respetuoso, de voz pausada, coherente, cálida, pero a la vez exigente, esta, esta parte digamos ya la pongo yo, o sea a la vez exigente, orientada al logro, entonces no sé, yo siento que es como un asunto de postura ante la vida y que se refleja en todo lo que uno hace ¿cierto?, pues creo que he sido por un lado disciplinada, pero autocrítica, he hecho digamos grandes inversiones en tiempo, en plata, en energía para conocerme a mí misma, y, e insisto el hecho de uno conocerse, pues no solamente te dice cuál es el camino solamente para cerrar como brechas y mitigar de pronto como aspectos que tienes deficientes, sino digamos que también te dice, que eres, que no eres, hasta donde llegas, hasta donde no, entonces eso me parece muy importante como para, como equipaje para la vida diaria.

Olga: Okey, no muchísimas gracias por tu tiempo, muy interesante todo tu, tu expectativa de como ves en una empresa la función de la mujer y cómo podemos combinar las dos, es que tener un hogar, tener unos hijos y tener una carrera exitosa no es algo fácil y lo has logrado, muchísimas gracias por tu tiempo y por tus respuestas.

Paula: No, de nada Olga, Con mucho gusto y espero que te sirva de algo.

ENTREVISTA N° 3.

Realizada por: Olga Lucía Quintero Suárez

A: Mónica Perez.

Olga: Mónica, ¿cuál es tu trayectoria profesional?

Mónica: Bueno, yo soy administradora de negocios, estude administración de negocios Eafit y posteriormente hice dos especializaciones, una en la universidad en estudios políticos y otra en intervención creativa en la colegiatura colombiana de diseños. Eh, después de graduada trabajé en una multinacional francesa, trabajé tres años, como directora administrativa y financiera, me toco en todo el proceso de instalación de la multinacional aquí en Colombia, posteriormente trabajé cuatro años en la gobernación de Antioquia, trabajé en los proyectos sociales del despacho de la primera dama, como directora ejecutiva y después salí como directora y gerente de un proyecto de reducción de pobreza en alianza con Bim, en el despacho del gobernador. Después de eso trabajé en Cotelco, que es el gremio de los hoteleros, como directora ejecutiva; luego trabajé en la ACI que es la agencia de cooperación e inversión de Medellín y el Área Metropolitana, haya estuve también tres años, que es la oficina de relaciones internacionales del municipio de Medellín, eh, todo el tema de relacionamiento, operación internacional e inversión extranjera directa, después trabajé en Tour Colombia en Nueva York, eh, como directora de inversión para Estados Unidos, me regresé, allá estuve dos años, me regrese, estuve tres años en Epm, tuve dos cargos como vicepresidenta de la comunicación y directora de la fundación Epm y ahora soy la directora ejecutiva de la promotora de comercio social.

Olga: Ha sido larga la trayectoria.

Mónica: Es amplio el portafolio (risas).

Olga: ¿Te has sentido alguna vez discriminada por tu condición de mujer, durante tu vida laboral?

Mónica: La verdad no... no, o sea solamente una vez y fue en esta multinacional francesa, sí sentí como, que había un chiste entre los jefes, de que el vicepresidente financiero de Francia estaba enamorado de mí, y que eso facilitaba mucho las cosas, porque él me cogió como... eh, porque yo hablaba francés hablaba inglés, y entonces era el enlace como financiera, yo reportaba a la oficina de México, pero él era, la empresa era francesa entonces si había como chistesito de no mandemos a Mónica, que Mónica le cae muy en gracia al señor, entonces pues no, no han sido discriminación para ascender, pero si como la condición de mujer en ese momento, era como particular, que era mandémosla a ella pues que a ella le fluye más la cosa.

Olga: ¿Consideras que las mujeres y los hombres tenemos un estilo de liderazgo diferente, si es así pues cuáles son las principales diferencias?

Mónica: Sí, son distintos, los hombres tienden a ser mucho más prácticos, los hombres no se meten tanto en el detalle, eh... son mucho más pragmáticos; las mujeres tendemos a liderar más desde una condición del cuidado, de los equipos, de los recursos, el hombre es un poquito más, más... sí, entre pragmático y muy orientados al resultado, no es decir que las mujeres no lo seamos, pero las mujeres nos preocupamos más por los detalles, y eso hace que a veces de pronto perdamos un poquito de fondo en la estrategia,

Olga: Cuando hablamos de que hay muy poquitas mujeres en la cima de las organizaciones ¿A qué crees que se deba, o sea cuál es la razón por la que no hay mujeres dirigiendo empresas hoy o muy pocas?

Mónica: La verdad, pues a raíz de ese estudio, fue que aprendiste 'el laberinto de cristal', pues sobre esa teoría de que el techo o el laberinto de cristal, la verdad, lo que, como yo no he estado como en las grandes... he estado en grandes grandes organizaciones, pero cuando uno mira las grandes compañías de Colombia, sí, es sorprendente que las mujeres se destaquen es en x sectores, la banca, por ejemplo, la mujer y eso va muy con el cuidado, que es un cuidado de recursos finalmente, eh, pues parte dice esa teoría, pues tú la conoces mejor que yo, es que sí hay unas formas en que nosotras las mujeres no pedimos lo que damos, es decir que un hombre es más esto, esto lo logré, se venden mejor, la mujer siempre estamos esperando como que nos lo reconozcan y entonces siempre lo está sacando por delante y eso hace que sean un poquito más agresivos que nosotras, nosotras esperamos que nos lo digan, lo agradecemos, y por ende pues cualquier ascenso o pues cualquier reconocimiento es como muy bienvenido; los hombres tienen, o sea el mensaje no es que la tienen más clara pero sí son un poquito más agresivos en la forma de escalar.

Olga: Más ambiciosos...

Mónica: Sí, más ambiciosos... las mujeres, no significan que no sea nuestra naturaleza, pero sí somos un poquito más prudentes, entonces, eso hace que, tal vez esa sea una de las razones, pero es que hay muchas más.

Olga: ¿Alguna vez has tenido que cambiar tu forma de ser o de liderar, para poder encajar con los hombres?

Mónica: No, yo tendí a tener liderazgo mucho más masculino, ya me he, armonizado mucho más con mi femenino, tendí a jugar más el rol, pues de 'soy administradora' y luego voy y me pongo la chaqueta de administradora y voy y trabajo en la empresa y lo concreto, ya me he equilibrado mucho.

Olga: ¿Y, alguna vez has sentido, pues que como que tu condición de mujer te ha frenado oportunidades laborales o te ha frenado en la escala, pues de crecimiento en las organizaciones?

Mónica: No, pero también es porque mi condición, es que yo soy soltera, y no tengo hijos y no tengo esposo, entonces no soy la típica mujer que a los 43 tiene hijos y eso si hace, que aceptar responsabilidades mayores sí lo piensan más, por lo que les implica en demanda de tiempo.

Olga: Sí, inclusive sabes, esa era una de las otras preguntas, que si ha tenido que sacrificar su vida profesional o familiar... si vida personal o su vida familiar pues por seguir en su carrera profesional, ¿no lo has sentido tampoco así?

Mónica: No. Yo si he sido muy obsesivita con el trabajo, pero no por el trabajo per sé, más por personalidad de desequilibrio entre la vida personal y la laboral, que también he ido aprendiendo de ese lado, pero no porque por ser mujer ni mucho menos, sino porque he trabajado, trabajé 12 años en el sector público, entonces trabajar en el sector público son 4 años para poder desarrollar una gestión, entonces siempre es como que cada día uno siente que queda debiendo, queda debiendo, y hasta que se acabe el gobierno.

Olguita: Y, ¿hay alguna diferencia en la percepción de mujer o de género entre el gremio, pues como el sector público y el sector privado, sientes que hay alguna diferencia o es independiente el trato hacia la mujer?

Mónica: Yo no he sentido ninguna diferencia, la verdad yo no he sentido diferencia como que por ser mujer me he sentido discriminada o no, pues inclusive he tenido una muy buena relación con mis compañeros hombres.

Olga: Y en temas de salario, ¿has notado alguna vez o alguna vez has vivido que la diferencia que hay entre hombres y mujeres, o te parece que los hombres y las mujeres ganan lo mismo?

Mónica: Pues, es, es también es porque yo no me he dado cuenta y tampoco pregunto (risas) pero sí sé, sé por información que hay organizaciones en que hay diferencias salariales entre hombres y mujeres

Olga: Sí, una de mis entrevistadas me dijo ‘por salud mental no pregunto, o sea no, no quiero saber’ (risas).

Mónica: Exacto, no es que, yo nunca me fijo..... de pronto es un poquito más verde, no pues o sea, yo sé cuánto me gano yo, pero no sé cuánto se ganan mis compañeros, pues cuando estuve en una, en una organización, pero sí sé, pues igual pues a raíz de eso con esta amiga mía, pues que sí hay diferencias.

Olga: Y bastantes.

Mónica: Y bastantes, y yo decía cómo así, por qué si ese trabajo que finalmente es el mismo, por qué hay diferencia entre las personas de la organización.

Olga: Sí, es, inclusive haciendo el estudio, pues toda esta investigación he encontrado que las diferencias son absurdas, o sea no mira, en temas de, en temas salariales hay casi hay una diferencia del 7.5 entre hombres y mujeres y también temas de trabajo no remunerado de tiempo de descanso, que las mujeres

salen de su trabajo y siguen en función con sus hijos, con su esposo, con su hogar, entonces que tienen que hacer todo, entonces hay sí son las diferencias más grandes, el trabajo no remunerado y las horas de trabajo semanales que dedican las mujeres a más allá de su trabajo formal es muy alto, entonces hay se van viendo las diferencias.

Mónica: Sí.

Olga: ¿Qué medidas considera usted que deben implementar las empresas para reducir estas brechas que hay entre hombres y mujeres?

Mónica: Eh, o sea debería haber más flexibilidad en términos de teletrabajo, eh, o sea como hay organizaciones que se han ido ajustando a la realidad mundial como tal, entonces el teletrabajo me parece una solución maravillosa, pues hoy en el mundo de la tecnología con el computador, un ipad y un celular tú puedes trabajar desde cualquier parte y por otro lado es como, horarios flexibles de manera que las mujeres que tienen hijos puedan compartir con sus hijos realmente, porque a mí algo que me llama mucho la atención, es que uno para que tiene hijos si los que Pues eso es acá, pues porque hay la posibilidad de pagar, en otros países no, entonces pues qué sentido tiene tener hijos con los que usted no puede compartir, entonces te pagan más pero es más demanda de tiempo y tienes menos tiempo, pero ganas más entonces más lujos pa' los niños, pero la vida es un círculo que realmente el tiempo de compartir es el fin de semana y eso, entonces los niños están siendo criados por empleadas del servicio, que horario flexible si permitiría más que cuando lleguen los hijos del colegio la mamá este para compartir Pues como algo más flexible a la realidad de las familias no tengo la respuesta pero sí, si o de pronto porque yo me quede con mi mamá, porque mi mamá si trabajaba, pero eran trabajos ocasionales y pero cuando llegábamos del colegio mi mamá estaba, entonces si hace una diferencia, pues la presencia de ella o del papá, pues ambos, pues desde que haya flexibilidad para ambos para poder compartir, hoy los hogares, pues yo tengo dos hermanos que tienen hijos y es muy compartida la labor ... no como con nosotros que era la mamá quién cumplía toda la labor....

Olga: Sí, ya el tema ha cambiado un poquito, pero en cuanto a ¿Qué consejos le darías a las mujeres que hoy están iniciando su carrera profesional y que están en el laberinto, eh para poder llegar a la cúspide de las organizaciones?

Mónica: Pues que hagan bien el trabajo, yo creo que si uno hace la tarea como es, finalmente la retribución va a ser una bonita carrera profesional, eso que es hacerlo de una manera juiciosa, rigurosa, de manera equilibrada, también que las mujeres tendemos a buscar mucho la perfección, y la perfección no existe un trabajo bien hecho, rigurosidad, pero tampoco desbalancear la vida personal y la laboral, que sean buenas profesionales.

Olga: ¿qué cualidades consideras que tienes tú que te han permitido crecer en tu vida laboral?

Mónica: Sí, yo como administradora me he especializado en gerencia de proyectos que termina siendo empresa, entonces como dentro de las cualidades que tengo es, tengo la habilidad para liderar equipos y de inspirarlos a que hagan la tarea y cumplan, por otro lado, tengo una buena capacidad de relacionamiento en el afuera, entonces eso permite poner a las organizaciones en donde trabajo en un escenario, pues, como importante... me gusta soñar y creer que todo se puede y eso lo trato de transmitir pues tanto al equipo como a los aliados, eso soy yo básicamente.

Olga: En temas de estudio, ¿consideras que hay algo clave en lo que tengamos que prepararnos más las mujeres para poder llegar a cargos más altos?

Mónica: Yo creo que uno tiene que estar en lo que le gusta, y estando, en ese pues, a mí la teoría de que el autor inglés del elemento que, si uno está en su elemento, o sea si uno es cocinera que sea la mejor cocinera y que se interese por todos los temas y aprender de todo, o sea aprender de los diferentes tipos de alimento, de cómo se atiende un restaurante o de lo que sea, pues si esta en la administración, es vuélvase la mejor administradora que hay, si esta en diseño, vuélvase la mejor diseñadora, que siempre haya un interés por aprender, un interés de que su trabajo trascienda y tenga una vocación de servicio, independiente de si este en el sector privado o en el sector público, también ser muy conscientes pues como del país en el que vivimos, que es un país inequitativo, que no todos tenemos las mismas realidades, entonces hay que ser muy conscientes de que muchas veces en las universidades dependiendo donde uno vaya no tiene consciencia del territorio que habita, entonces es también que se interesen por conocer lo propio, y que si tú estudiaste en Medellín, pues Aprender constantemente ayuda.

Olga: Okey, muchísimas gracias por el espacio y por contestarme esta entrevista.

ENTREVISTA No 4.

REALIZADA POR: Olga Lucía Quintero Suárez

A: Magda Restrepo

Olga: Perfecto, estamos con Magda Restrepo, dime ¿Cuál es tu profesión?

Magda R: Yo soy ingeniera geóloga.

Olga: Okey, y ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional?

Magda R: Pues mira, yo me gradué como ingeniera geóloga en el año 89, de la escuela de ingeniería de Antioquía, fue muy difícil para mí conseguir trabajo en temas de geología, básicamente por ser mujer. Era una época de bastante violencia en el país y pues todos los trabajos que se conseguían eran en temas por fuera de la ciudad, en campamentos mineros, etc., y pues aprovechando como una formación administrativa y numérica que tenía pues por el tema de ingeniería en la escuela, empecé a buscar trabajo en otros campos y pues me acerqué al sector financiero y ahí pues hice toda mi carrera profesional, trabajé unos 5 años en Corporación Financiera Nacional, que luego se volvió Confinsura, hoy después se fusionó con Bancolombia, pero esa época no me tocó, de ahí trabajé en la Bolsa de Medellín después trabajé como gerente administrativa y financiera en Suratep por cerca de 9 años, después pase a Sura a la Holding a un tema de como centro de servicios compartidos manejando el área administrativa para todas las compañías del grupo Suramericana, descanse un tiempcito, pues para estar con mis hijas, y trabajar medio tiempo en asesorías en temas financieros, en el año 2011 fuí Secretaria de Hacienda del municipio de Medellín y ya después trabajé 4 años como directora general de la Fundación de Medellín.

Olga: Perfecto y alguna vez durante tu vida laboral, ¿te has sentido discriminada por tu condición de mujer?, exceptuando cuándo hablabas del inicio de tu carrera en el tema de la Geología.

Magda R: Pues Olga, yo creo que es un tema que marca mucho como la sociedad paisa y las empresas Antioqueñas, la verdad es que sí, de hecho pongamos en mi época en Confinsura alguna vez me dijeron, que el salario por ser mujer era menor que el de un hombre que tuviera mí mismo cargo y pues esos temas como que de manera sutil uno los recibe, o sea yo creo que las empresas son muy, pues tienen tacto en manejar el tema, pero que las evidencias están, son muy poquitas las mujeres que se encargan de su evidencia en empresas Antioqueñas.

Olga: Sí, ¿y a que crees que se deba, que hayan tan poquitas mujeres en cargos directivos altos en este momento?

Magda R: No, pues tú eres la que va a tener que investigar eso en esta tesis (risas), no pues porque esta sociedad es totalmente machista, es una sociedad machista que se va a demorar mucho para evolucionar, en que las mujeres podamos ocupar cargos de dirección en empresas importantes. Tú ves de pronto en empresas medianitas, o sea las fundaciones estamos llenas de mujeres, porque piensan pues que para nosotros son entidades, pues como más cerquita al corazón, más sociales dónde de pronto no haya que pensar mucho, pero no pues muy rico que ustedes estén haciendo estas investigaciones para lograr entender, pero pues parte de la lectura que yo le he hecho, pues en 25 años de carrera que tengo, es una sociedad machista.

Olga: Perfecto, piensas que las mujeres tenemos un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, y si es así ¿Cuáles son las diferencias?

Magda R: Pues lo que yo he vivido en las empresas que estado, que son bastantes pienso que sí, o sea creo que el liderazgo de la mujeres y por lo que he tenido compañeras uno lo percibe el liderazgo es más colaborativo, más de trabajo en equipo, más de construir relaciones. Los liderazgos de los hombres son más de imponer el poder, de imponer la autoridad, de generar a veces respeto pues como a través de eso como del temor.

Olga: Si, ¿durante tu vida laboral tuviste que cambiar como tu personalidad o tu forma de ser para poder encajar a nivel profesional con los hombres?

Magda R: No, cero, en ningún momento.

Olga: Y actualmente, pues básicamente mi trabajo de grado lo estoy enfocando sobre una teoría que se llama 'el laberinto de cristal', hace referencia a que las mujeres hoy están logrando la cima de organizaciones pero les cuesta más trabajo que a los hombres, ¿Estás de acuerdo con ésta apreciación?

Magda R: Si total, porque las mujeres seguimos teniendo un rol, como tripartito en esta sociedad, o sea tenemos que luchar por ser unas profesionales, pero a la vez buenas esposas y buenas mamás. Entonces pues nos toca hacer un esfuerzo triple, porque a veces pues no contamos ni con el apoyo, pues de los compañeros de vida, pues que siguen pues delegándonos todas las responsabilidades del hogar y de la crianza a las mujeres y nos toca pues no solo un esfuerzo personal de tiempo, de desgaste, un esfuerzo emocional, sino que las empresas también tenemos que luchar al interior, por demostrar que intelectualmente somos tan capaces como cualquier hombre.

Olga: Sí, y dentro de eso que hablabas que las mujeres tenemos que vivir o estar siempre como en varios roles, ¿Consideras que has tenido que sacrificar tu vida familiar y tu vida personal para poder escalar profesionalmente?

Magda R: Si total, pues siempre, yo pues nunca quise pues como relegar mi vida simplemente a ser mamá y siempre para mí fue muy importante pues mi vida profesional, mi independencia económica, el no estar dependiendo de mi marido para nada y eso claro que significo pues horas de ausencia, de estar con mis hijas, de verlas crecer, compartir con ellas muchos momentos pues importantes, hasta momentos de enfermedad, de muchas cosas, hubo sacrificios que pues estuve pues consciente que los estaba haciendo pero que sabía que mi futuro, pues también era importante.

Olga: Perfecto, ¿Qué medidas crees que debería o consideras que deberían tomar las empresas para disminuir estas brechas que hay entre hombres y mujeres?

Magda R: No señorita, que pregunta tan difícil, porque fuera de eso seguimos luchando como por tener un espacio en las empresas y cargos directivos, pero a su vez vivimos como, con el doble sentimiento también de que a veces queremos que nos den espacios como mamás, entonces muchas mujeres dicen como 'yo si quiero seguir aquí de vicepresidenta, pero déjeme 2 tardes en la semana para yo pasar con mis hijos, para yo pasar no sé qué' cito, entonces seguimos pues, no sé, es como un doble juego, por una parte pedimos espacio, pero por otro lado seguimos como haciéndonos víctimas pues de que, de que somos mujeres y que por eso debemos tener derecho, como al tema de compartir con los hijos y eso en horarios laborales y un hombre nunca lo va a pedir entonces es como; '¿Cuándo se va a dar ese primer paso de que los hombres también sean los que también acompañen a su esposa, su compañera que se hagan

cargo de los hijos, también puedan llevarlos al médico y de ir al mercado? No, es un tema como social y como sociedad tenemos que avanzar, si tú ves esos países nórdicos, países desarrollados ese paso lo dieron hace mucho rato. ¿Cuál fue el momento para romper eso?, no lo sé. Nunca me he puesto como en la tarea de leer ni investigar.

Olga: Si, Ahorita hablábamos o me contabas el tema de las diferencias de compensaciones entre hombres y mujeres y me dijiste que si te había tocado en algún momento de tu vida vivirlo, ¿Consideras que aún hasta el momento es así, que hay diferencias entre lo que ganan los hombres y lo que ganan las mujeres solo por el hecho de ser mujer?

Magda R: Pues mira, ya estoy como un poquito desactualizada en esos temas, yo te lo digo porque en alguno de mis cargos en Surate, por ejemplo, tuve bajo mi responsabilidad el área de gestión humana y cuando encargábamos estudios de mercado, de esos que hacen estudios salariales, empresas pues reconocidas en esas curvas salariales de estudios de mercado era súper marcada la diferencia entre hombres y mujeres, y te estoy hablando de hace 10 años.

Olga: Si.

Magda R: Hoy no sé, ósea no tengo acceso a esa información, ya en ese sector social en el que yo estoy trabajando ahora, de hecho los salarios son más bajitos que trabajar en una empresa como que sector social, como que los salarios son menores será; ahí si no hay ninguna diferencia entre hombres y mujeres.

Olga: Okey, ¿Qué consejos les darías a las mujeres que están hoy en ese laberinto de cristal para que puedan llegar, pues como a la cima de las urbanizaciones y separar las brechas que existen con los hombres?

Magda R: Pues yo diría que se preparen, que hay que demostrar que desde el punto de vista intelectual, de formación, de nivel de idiomas, de nivel de pues de estudios de que tengan sus maestrías o especializaciones, para que al menos en el campo, pues cuándo vean una hoja de vida sus niveles académicos nunca vayan a ser la excusa de que hay menos preparación, supongamos, nunca estudie nada más que fuera mi pregrado de ingeniería y pues la verdad nunca me arrepentí de haberlo estudiado, o sea lo compensé con cursos pequeños, con diplomados pues con cosas más, que me dieran práctica de ejecución inmediata porque era lo que necesitaba, pero hoy en día pienso que hay espacio y a la gente le gusta estudiar más, hay más facilidades, hay más oferta, entonces yo diría que a través de preparación.

Olga: Sí, ¿Qué particularidades crees que tienes tú como persona, que te permitieron lograr estos logros en tu vida profesional; A qué crees que se debe?

Magda R: Pues mira, siempre pues a pesar de que no tuve pues ninguna especialización, ni maestría ni nada económico pues lo estuve estudiando todo el tiempo, pues la pase, algún día pues me puse en la tarea como de cursitos y cosas, leyendo mucho material técnico para prepararme pues para mis cargos, con muchísimo compromiso, o sea sin, cómo te digo ahora que me perdí... Fueron muchos los momentos de desistir seguramente, pero siempre pues era con la exigencia pues de compromiso, pues nunca limitarse pues uno de 7 a 12, de 12 a 5, no o sea hasta que haya que sacar las cosas con mucha responsabilidad nunca incumplir ni llegar tarde a una cita, ser supremamente responsable, estricta conmigo misma en el horario, que si

es a las 7 es a las 7 no a las 7:01 he sido muy disciplinada, he construido pues muchos trabajos, me gusta mucho trabajar con mujeres, entonces como construir equipos de mucha confianza, de mucho compenetración para lograr las metas que uno tiene en los trabajos y pues he sido como muy cálida y muy humana que, así como también lo dice mi hijo se enfermó y yo llegue tarde, pues que mi gente también tiene el derecho como de la opción de acompañar a sus hijos o de estar con su familia o cuidarlos cuando tengan pues algún problema, yo creería que es eso Olga.

Olga: Bueno Magda muchísimas gracias por tu tiempo, ya pues es este como el contenido de la entrevista, igual tan pronto tenga listo mi trabajo te lo hago llegar para que sepas y entiendas un poquito en qué quedamos y luego pues te agradezco tu participación.

Magda R: No con gusto, ojalá llegues a alguna conclusión, a ver si salimos de este laberinto como le dices tú, porque si me parecería interesante, porque pues si tú te vas a Europa a países de antes, o sea la mujer tuvo que luchar muchísimo por tener derecho al voto, por luchar por sus ideales, por tener acceso al mercado laboral y pidieron un salto en un momento que uno cómo que la historia no sabe en dónde se quedó, pues, ¿dónde fue la ruptura?, que aquí simplemente nos dejamos arrastrar como por tendencias del mundo, o sea cuando la mujer pudo votar, aquí claro ya nos dejan votar, pero las otras cosas no han sido como no sé, cómo que no nos las hemos podido ganar es algo que como que no logro entender.

Olga: Si no, estamos en la tarea de poder... Lo que pasa es que es poquito lo que yo he visto en el trabajo, y ya pues en las entrevistas que estoy realizando y lo que he podido investigar de esa dualidad de la que hablabas, entre, que la mujer aparte de que tiene que ser buena esposa o buena mamá entonces también tiene que ser la mejor profesional, en un momento se revienta por alguna parte o se pierde la vida familiar o tienen que hacer renunciaciones como a su vida profesional. Entonces realmente esa dualidad es la más difícil y no todas las mujeres pues tienen las mismas facilidades para poder atender los dos temas, creo que ahí las mujeres muchas veces renuncian y dejan sus cargos, porque dicen 'no me quiero dedicar a mi familia, porque nunca tengo tiempo', entonces va más en ese tema de que todavía la mujer es la que tiene que responder por el hogar y por sus hijos por más de que tenga un esposo cierto.

Magda R: Total.

Olga: Entonces hay es el quit del asunto y es lo que he venido como observando en estas entrevistas pero vamos a ver adónde llegamos al final del estudio.

Magda R: Bueno que rico que te acabe muy bien.

Olga: Gracias, que este muy bien chao.

Magda R: Chao.

ENTREVISTA N° 5.

Realizada por: Olga Lucía Quintero Suárez

A: Dra. Alicia Mejía.

Olga: ¿Cuál es su profesión?

Alicia: Yo no estudié una carrera como tal, hice en Eafit un diplomado de mercadeo, pero no estudie una carrera completa.

Olga: ¿Cuál fue su trayectoria laboral?

Alicia: Mi trayectoria laboral empezó como en 1979, la memoria ya no me da porque yo, cumplí este año 70 años, entonces irme pa' atrás me cuesta, pero como en 1979, conformé con mi cuñada Maribel Salazar, abrimos en el centro comercial San Diego, una boutique que se llamaba Sábila, muy, cuál será la palabra... para ese momento la ciudad fue un, fue muy mágica porque la concebimos como un almacén con un alto grado de diseño, porque copiamos muchas cosas como de esos almacenes que nos gustaban cuando viajábamos y porque ahí empezó de alguna manera a gestarse el tema de diseñadores colombianos; eso no existía, el único diseñador que existía era Toby Setton, Toby fue el gran precursor como diseñador colombiano, pero toda esta cantidad de diseñadores y diseñadoras que hay ahora, no existían, empezaron a nacer muchos en Sábila y muchos en Inexmoda, cuando yo ya llegué ahí a Inexmoda, de ahí me retiré, pues terminamos la sociedad, cerramos y monte una oficina que se llamaba Demoda, junto, Demoda sola, esa oficina hacia el lanzamiento de marcas o de diseñadores, esa oficina hizo el lanzamiento de la marca Fiorucci en Colombia, de la marca Maritei de muchos diseñadores colombianos, empezaron pues como su periplo ahí, y ya en el 88 llegué a Inexmoda, donde estuve 18 años, me retiré, después de retirarme monté dos ferias que se llamaron Colombia provoca, que eran unas ferias que pretendían mostrar las bondades de la cocina colombiana, como rescatar todas las tradiciones, todo lo que era los sabores y saberes de la cocina colombiana, una feria muy bonita, muy exitosa, pero que por cosa de los socios se dejó de hacer. Y después me llamaron para que ayude a hacer aquí en Medellín, una feria que respaldara la tradición, la memoria de los indígenas y los artesanos, y hice tres versiones de expoartesano, hasta el año pasado que me puse la mano en la cabeza y dije ¡perdón, no más ferias! porque hice 18 Colombia Texas, 17 Colombia Moda, 2 Colombia Provoca, 3 ExpoArtesanos, más todas las pasarelas que hacíamos en Colombia Moda y dije ¡Ya! Es momento de retirarme, me retiré hace ya 10 años, estoy viviendo una etapa muy bonita de mi vida, tengo 6 nietos y los estoy disfrutando quizá como no disfruté a mis hijos porque estaba trabajando mucho, esa es como mi trayectoria.

Olga: ¿Y durante esa trayectoria, se sintió alguna vez discriminada por ser mujer?

Alicia: Nunca, he tenido ese regalo de la vida, porque yo sé que no es la condición normal, sé que las mujeres siguen luchando y han luchado mucho, por tener una

relevancia, pero en mi caso yo no podría irme contra lo que yo viví, jamás me sentí excluida o debilitada o no respetada, al contrario, en ese momento los presidentes o ministros o alcaldes o gobernadores, eran todos hombres y todos me respetaron, y más que me respetaron me ayudaron en la construcción del sueño que tenía como directora de mercadeo en Inexmoda, y el que más me respeto de todos, es un hombre que se llama Ronquio Espina, que fue mi director en Inexmoda durante 18 años, y que me dejó literalmente soñar, sin decirme siéntese en esta mesa, él y el presidente de la junta directiva de Inexmoda Guillermo Valencia, son dos masculinos muy importantes, y yo creo que influye mucho, que si tú me preguntas, una pregunta que yo nunca he sabido contestar, cuándo te dicen su personaje favorito o su libro favorito o su comida favorita, es imposible porque uno tiene pedacitos de personajes, que influyen en tu vida, pero en mí influyó mucho mi abuelo, Gonzalo Mejía, que fue un pionero, un pro hombre, un visionario, un quijote, Don Gonzalo hoy tendría 115 o 120 años, no sé, pero fue un hombre, que es que, yo diría que en ese entonces ya Don Gonzalo respetaba la mujer en su máxima, como expresión.

Olga: Y, ¿Considera usted que las mujeres tenemos un estilo de liderazgo diferente al de los hombres y por qué?

Alicia: Completamente distinto, muy bueno para unas cosas y muy malo para otras. Empiezo con lo muy malo, y es que lloramos mucho, las mujeres no resisten que les hablen un poquito duro, inmediatamente caen en profundas lágrimas, entonces yo no vi nunca en Inexmoda, en una junta directiva en las peores crisis emperrados llorando, pero si vi muchas de mis compañeras de trabajo, llorando porque se les llamaba la atención, entonces eso me parece fatal, sobre todo cuando la mujer tiene esa bandera de 'yo soy igual al hombre y no me digan nada que yo soy igual al hombre', pero me parece que lo positivo, profundamente positivo que tenemos es precisamente por ser madres tenemos una intuición, una capacidad de entender al otro, una capacidad de ser más sensibles ante las tragedias, una capacidad de relacionarnos con más afecto que el hombre, porque el hombre por su misma condición no se le permite esa relación de afecto en una compañía, pues porque no entiende, entre las mujeres hay más complicidad, diría yo, y eso es positivo, eso es muy importante.

Olga: Perfecto, ¿A qué cree usted que se deba que haya tan poquitas mujeres hoy en la cima de las organizaciones?

Alicia: Eso se debe a una cosa cultural, pertenecemos a un planeta machista, y Colombia en ese planeta tiene un papel muy grande como machista, porque a la mujer hasta hace muy poquitos años, se le veía como lo que se le había dicho toda la vida que fuera 'usted sea una mamá, usted sea una buena esposa, usted espere en su casa

a educar a sus hijos', y eso fue formando unos estereotipos de lo femenino. Cuando la mujer un día dice 'yo quiero ser buena mamá, quiero ser buena amante, quiero ser buena esposa, quiero educar a mis hijos', pero también, 'quiero estudiar, ser exitosa', pero romper ese hilo de tantos años, no ha sido fácil, sin embargo uno ve que cada vez más, faltando muchas, faltando en todas las organizaciones, pero ya empieza uno a ver mujeres muy líderes, en distintas categorías de empresas.

Olga: Y durante tu vida laboral, ¿alguna vez tuvo que cambiar su forma de ser para poder encajar con los hombres o nunca tuvo que alejarse de su personalidad como para poder entrar a eso?

Alicia: Es que mi personalidad es un poquito fuerte, yo tengo mi yo femenino muy claro, pero tengo mi yo masculino también en mí, entonces quizá mi relación con lo masculino me era fácil, porque a mí me mandaron a estudiar por fuera desde muy chiquita, a los quince años me depositaron en Estados Unidos y después en Europa, con un mensaje que me dejó mi padre y es 'dese cuenta que el mundo es muy ancho, muy largo y la vida está llena de oportunidades', entonces quizás, esa, esa ganancia que me dio la vida, ese regalo, más que ganancia que me dio la vida, me permitió como acostumbrarme a moverme dentro de lo masculino y lo femenino sin tener que ante uno o ante el otro volverme distinta, creo yo, a lo mejor alguien te dice 'no, ella es completamente distinta en su relación con lo masculino y lo femenino' puede pasar, no sé.

Olga: Actualmente existe una teoría llamada 'el laberinto de cristal', esta es básicamente sobre la que yo estoy enfocando mi trabajo y dice que 'las mujeres pueden alcanzar la cima de las organizaciones, pero les cuesta más trabajo que a los hombres', ¿estás de acuerdo con esto?

Alicia: Pues claro que les cuesta más trabajo, porque ellas tienen que ser esposas, tienen que ser amantes, tienen que ser divinas, no les puede salir un grano de grasa, tienen que, tiene que haber comida deliciosa, tienen que comprar cartulina pa' los niños, todo, o sea papá femenino falta mucho todavía, o sea la mujer ha encontrado más ese equilibrio entre su femenino y su yo masculino, el hombre encontrar su femenino apenas está pasando, que es cuando ellos empiezan a gustarles cocinar, la mesa bonita, ponerse el delantal para cocinar, llegar con un ramo de flores... eso no era así, eh, laberintos de cristal, yo lo que sí creo es que la mujer le está pasando una cosa que a mí no me choca que nos esté pasando o que les esté pasando, pues porque yo ya cumplí mis, mi tarea de trabajo, creó que la mujer se está dando cuenta, que no es necesario enarbolar una bandera de que somos iguales a los hombres, porque no somos iguales a los hombres, eso se lo inventaron, no somos iguales a los hombres, si fuéramos iguales, ellos, lo más elemental ellos tendrían hijos como nosotras, mmm entonces yo sí creo que la mujer, y fíjate es una invitación que hoy que yo estoy dando unas conferencias a la gente joven, yo le estoy haciendo esa invitación a las mujeres,

que el día que decidan tener un hijo, paren, tengan el hijo, eduquen a su hijo, dos tres añitos y vuelvan a ser exitosas, porque yo no lo hice, no me lleno de culpa, porque pa' que me voy a llenar de culpas ahora, si mi mamá me hubiera dicho esto hace treinta años yo le hubiera dicho a mi mamá 'chao, chao, estás loca', pero hoy sí creo, y yo creo que muchas mujeres están entendiendo tanto, no se puede ser perfecto en todo, es imposible, la mujer perfecta, la mujer maravilla, no existe, hay que quitarnos esa bobada de mujeres maravilla, seamos mujeres nuestro sentido, pero no maravillas.

Olga: Ahorita hablabas del tema de parar un momento, ¿alguna vez sentiste que tuviste que sacrificar tu vida familiar, tu vida personal, por trabajar?

Alicia: Totalmente, mi ex marido se divorció, yo no me di cuenta, él conoció otra mujer al frente mío y yo no me di cuenta porque estaba por traer a Oscar de la Renta y a Carolina Herrera y yo no sé qué, y que la feria y que la carpa y bom, yo no me di cuenta, se sacrificó seguramente otras cosas, o sea la relación de matrimonio no se acaba por esa sola cosa, pero si yo hago un balance de cómo era mi relación, vivimos 10 años, yo creo que fue muy bonita, pero yo me volví una adicta al trabajo y hoy, sentadita en esta silla, no vale la pena, no es necesario, además no es necesario ser las más, ¡las más qué!, hay que ser felices, hay que caminar en la vida con una consciencia distinto, pero eso no se lo puedes decir a una mujer a los treinta y pico de años.

Olga: Sí, es difícil. Es difícil y yo estoy en esa etapa también entonces es difícil como tomar decisiones.

Alicia: Pero es muy importante, o sea yo me he dado cuenta, en este edificio, aquí donde yo vivo, cuando yo llegué a vivir aquí, ¿Olga es tu nombre?

Olga: Sí Olga.

Alicia: Cuando llegué a vivir aquí hace 10 años, yo compré este apartamento como en el momento que me estaba saliendo de Inexmoda, llegué a vivir aquí ya salida de Inexmoda, aquí no había un solo niño, todo todos los apartamentos son parejas como mis dos hijos, de la misma edad de Miguel y Pablo, de su señoras, del mismo perfil, que trabajan, y hoy en día esto se lleno de niños como me llene yo de nietos, en 10 años tengo seis nietos, por las tardes que llego, o que salgo o que bajo con alguno de los niños al parque, me encuentro con 20 muchachitas, niños pues, no quiero ser ofensiva, pero pues todos con sus nanas disfrazadas de blanco todas y qué sucede, yo me siento a mirar ellas son en una esquina hablando sus cosas, y los niños son en otra esquina, pero no hay un proceso como la da la mamá, como la da el papá, de la investigación, de la innovación, deporte aquí, toca aquí, la sensibilización, entonces me da mucho temor porque también lo veo por mis nueras y todas sus amigas, que la influencia de estos aparatos que yo no niego que es muy importante, pero estos aparatos se están volviendo la manera de una mamá, quitarse el zumbido del muchachito para poder seguir trabajando, y eso, eso, algo tiene que cambiar y creo que

es tan importante el papel de la mujer en la sociedad que nosotras mismas somos las que tenemos, en mi opinión, que reversar, ponerle un freno un poquito, a eso de yo soy la mujer maravilla y que cuando decida, hoy la mujer puede tener hijos hasta los 40 años sin problema, es que antes no, hoy pueden, perfecto, hoy salga de la universidad, trabaje un rato, cásese, ¿quiere tener hijos? Sí, salgase un ratito y vuelva, vuelva, y sea, protege a los niños con una base, de muchas cosas que ellos siempre nos están dando.

Olga: ¿Qué medidas considera usted que deben implementar las empresas para que hayan más mujeres en la cima, pues qué considera usted que deben hacer ellos?

Alicia: No, yo creo que no son las organizaciones Olga, yo creo que es... la institución, la matriz, es de todo, porque no son solo las compañías, eh, es la sociedad, es darle más cabida desde los gobiernos, tener más... fíjate ahora Macron por ejemplo, con Francia, su gabinete creo que es 50-50 de femenino y masculino, entonces yo creo que eso es un juego de todo, no podemos decir que solo las instituciones, yo creo que es un juego de todos, es una cosa cultural, que se ha ido, cuando yo arranqué mi vida, cuando yo estaba en Inexmoda y todos esos éxitos de Inexmoda y esas cosas, pues éramos poquitas mujeres, porque en mi generación la mayoría de mis amigas se casaron y tuvieron hijos muy jóvenes, quiénes decidimos caminar por otro lado de la vida fuimos muy poquitas, y hoy cada vez son más, yo trabajo mucho con gente joven o trabajaba, y cada vez en esta mesa se sentaban a discutir proyectos conmigo, más mujeres jóvenes, entonces eso es, y que no llegue la mujer reclamando desde las lágrimas, de lo femenino que no tenemos espacio, que no nos dan espacio, unos lamentos y unas víctimas, sino venga sociedad juntos como vamos a planificar que tengamos más espacio.

Olga: ¿qué características considera usted que tiene que la hicieron exitosa?

Alicia: Yo creo uno, que soy muy soñadora, pero con una gran capacidad de ejecutar los sueños, pero yo creo que mi gran fortaleza es eso. O sea, no hay nada que para mí sea imposible, nada, ehm, pero soy capaz de hacerlo, cuando se sueña este proyecto aquí en esta mesa que viene gente de todas, trabajamos por todos lados, soy buena líder, creo yo, porque soy muy exigente, soy muy jodona, muy cansona, pero querida, o sea que no reciben malos tratos, ni gritos, ni humillaciones, ni no reconocerles su espacio, me tengo que ir, ni tal cosa, entonces creo que soy eso, yo creo que soy líder y tengo la capacidad de convocar y de ejecutar.

Olga: ¿Qué consejos les podrías dar finalmente a las mujeres que están en ese laberinto de cristal hoy y quieren llegar a la cima de las organizaciones?

Alicia: Pues primero que es que yo no sé qué es literalmente, es que mira como pienso yo de distinto y pues soy en mi vida, llegar a la cima de las organizaciones llenas de

ulceras, de dolores de espalda, de jaquecas, de peleas con el marido, y que el marido tiene una amante, de que ella tiene otro amante, eso es llegar a cuál cima, o sea nos falta eso retirarnos, repensarnos, esa cima para el ser humano qué es, qué significa, aquí viene mucha gente joven, a este apartamento y entran, ya no pues antes, aquí vienen a ayudar en proyectos, a esas cosas, y se sientan y hacen así 'ahhh, yo quiero tener un apartamento como estos' y yo les digo '¿cómo así, eso es lo que tú quieres en la vida?' Ayer salió en el tiempo una encuesta que hicieron en los Estados Unidos a los milenians '¿qué quieren? 'ser famosos y ser ricos' ¿esa es la cima?, eso no es la cima, yo hoy, hoy estoy pagando mi cuerpo porque yo en 18 años no tuve tiempo, óyeme esto, para ir donde un médico, porque tenía que salir volada pa' Bogotá, porque me estaba esperando yo no sé quién y él yo no sé quién, como una loca, yo como no almorzaba a la hora que era y no desayunaba a la hora que era y no comía como era, estoy llena de problemas de estómago, pero fui donde el doctor el otro día y miró y me dijo 'quedaste de venir hace 10 años, ¿por qué no volviste?' porque no tuve tiempo, entonces eso es mi mensaje hoy, pensemos más en qué queremos ser, S-E-R, y no tener y hacer, y sí pensemos el hacer desde el desarrollo de lo colectivo, desde eso que yo hago para qué le sirve a mi comunidad, a mi país y a mi planeta, eso es lo que los jóvenes de hoy, lo que el futuro de los países están los jóvenes, no en los señores grandes como nosotros, entonces replantéese un poquito, tanto como hombres como mujeres, pero me estás hablando en concreto del laberinto de cristal, llegan explotadas a la cima, solas, ¡Solas! Porque el hijo se les fue, porque el marido se mamó, porque no vio a su papá y a su mamá, porque el papá un día le dio un infarto y se murió, ¿para qué? Ese es mi mensaje, muy categórico hoy a la mujer.

Olga: Y muy importante, sobre todo de una mujer que fue muy exitosa y cumplió todo lo que se propuso profesionalmente y que hoy estés en esto es un mensaje muy valioso.

Alicia: Muy, muy exitosa... todo, todo y más... no tiene, no tiene sentido, o sea yo sé que no es fácil que me lo entiendan, pero en ciertas charlas que he dado, de pronto veo yo, por hay uno que otra, le salen unos lagrimones muy grandes, no se necesita estar en la cima del poder, no es ser presidente, yo nunca fui presidente y en Inexmoda, tuve todo el poder que quise, todo, y todos los éxitos que quise en mi vida.

Olga: Muy, muy valioso el comentario y la experiencia, porque hoy por lo general muchas estamos encaminadas es al tema profesional.

Alicia: Al tema profesional, y se les olvidó todo lo otro, y no hay que olvidarlo, a mi me ofusca mucho, yo no soy feminista, que si me han preguntado todo el mundo, '¿y tú eres feminista?' Me aterran esos movimientos como me aterra todo lo que toma como unos matices exclusivos, hay que ser mujeres, ser lo que somos, desde lo femenino, desde lo sensual, desde lo sexual, desde el trabajo, pero por ser tan exitosas, nos estamos volviendo machas, ¿qué es eso?

Olga: Si no, básicamente era eso, el tema de los consejos para las mujeres.

Alicia: No, que me parecen unas bobas, están pensando, me parece que no, que el camino no es, pensar en que mi vida va a ser, porque yo voy a ser la gran ejecutiva, a mí me parece más importante, hoy a los 70 años, ser la más feliz, haber contribuido en muchas cosas a mi grupo, a mi colectivo de ciudad, pero pues tener la oficina en el cómo son las ejecutivas de Nueva York, que cuando les dan una ventana que no mira las fachadas de los edificios, sino que miran Central Park, lo logramos, pero son mujeres de un estrés encima, pues no les provoca hacer el amor, porque que les va a provocar, en ese afán por ser igual al hombre, entonces vivimos con dolor de cabeza, con dolor de todo, entonces claro el marido se buscó una amante, y después lloramos, es que a mí me pasó, yo lo viví, hoy Oscar es mi grana migo, tiene una hija, yo soy muy amiga de la hija, ella me dice tía, paso vacaciones con Oscar y María Camila su mujer, ehm, pero me dio muy duro, muy duro, muy.

Olga: Sí, es difícil.

Alicia: Muy

Olga: Y a penas pues de pasado el tiempo, es que llegas a la conclusión de que era, de que pasó.

Alicia: Claro, estaba montada en un caballo, yo le digo a la gente, que estaba montada en un caballo blanco, furioso, sin silla, que en ese yo pretendía recorrer el mundo y hacer las cosas más grandes del planeta tierra y las hicimos en su momento contra todos los pronósticos, porque era la época del Medellín imposible, mi matrimonio se dañó, no volví a emparejarme con nadie, porque no tenía tiempo, porque yo tenía que trabajar mucho, porque yo vivía montada en un avión y yo tenía que ir a la feria de Valencia, a la feria de Buenos Aires, a la feria de Nueva York y mira, hoy estoy sola, quisiera tener un hombre a mi lado, creo que ya no sería capaz de tenerlo, viviendo, pero no me chocaría un compañero, pues un compañero, lo que pasa es que no es fácil una mujer como mi edad, ya tenemos vicios, entonces encontrar no es fácil, pero parejas que yo veo de amigos que pasaron por las verdes y las maduras, pero lograron equilibrar, a mí me parece que es bonito envejecer con alguien, con quien estés bien me parece que es bonito

Olga: No, Doctora Alicia, muchas gracias.

ENTREVISTA N° 6.

Realizada por: Olga Lucía Quintero Suárez

A: Paula Restrepo.

Olga: Paula, ¿Cuál es tu profesión?

Paula: Yo estudié economía.

Olga: ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional?

Paula: Uy, grave, que te dijera... yo llevo más de 25 años trabajando, he trabajado en empresas grandes, en el sector privado, en el sector público, pues sí he tenido cargos directivos en muchas empresas, no sé si necesitas que te diga específicamente en cuáles.

Olga: Pues, como los últimos tres-cuatro que hayas tenido.

Paula: Pues te voy a decir los últimos dos, que pues fueron en los últimos ocho años, en este momento estoy trabajando independiente, ehm, hasta enero de este año fui la directora de sostenibilidad de Postobón, y allí estuve tres años y medio y antes de eso había estado cinco años, o casi cinco años en Epm, como directora de responsabilidad empresarial, ehm, antes de eso había trabajado independiente pues para la alcaldía pues, en el sector público, y bueno, pues yo creo que hay ya estamos en los últimos diez años.

Olga: Y actualmente, ¿a qué te estás dedicando?

Paula: En este momento estoy como consultora en temas de responsabilidad social y sostenibilidad y comunicaciones estratégicas.

Olga: Okey, y Paula ¿durante el desarrollo de tu vida profesional, te sentiste discriminada por tu condición de ser mujer?

Paula: Esa pregunta es muy completa porque yo nunca me he sentido discriminada, sin embargo, pues sí sé que hay discriminación, yo creo que estamos en una sociedad muy machista, pues si uno se pone haber pues los altos cargos directivos casi todos son masculinos ¿cierto?, pero en particular pues yo nunca he sentido discriminación por ese tema, siendo consciente de que me estoy moviendo en un ambiente completamente machista. A veces lo único que he sentido, es que salarialmente las mujeres estamos, pues con salarios inferiores a los hombres en responsabilidades similares.

Olga: Okey, esa era una de las otras preguntas, pero ya, ya me la respondiste ¿Piensas que las mujeres tenemos un estilo de liderazgo diferente al de los hombres y si es así, cuáles son esas diferencias?

Paula: Sí, yo creo que son estilos completamente distintos, a ver... yo pienso que las mujeres en nuestra condición, pues, de ser más como se dice, porque pues no es que seamos mamás, sino como que más protectoras, yo creo que tenemos un liderazgo, pues, por ende más protector, más de acompañamientos cercanos con las personas de nuestros equipos de trabajo, y otro tema que también creo que es interesante y distinto, también creo que las mujeres tenemos una condición de multitasquin, mucho más

amplia que los hombres y eso pues nos permite estar a cargo de probablemente muchos más temas.

Olga: Okey, ¿A qué cree usted que se deba que haya tan pocas mujeres hoy en la cima de las organizaciones?

Paula: Honestamente, yo creo que, como te digo sí es un tema pues de género, y es un tema de siempre pensar pues que la mujer por su condición digamos no va a, mejor dicho, nosotros venimos de una sociedad donde las grandes empresas se valora mucho la trayectoria y el estar pues 30-40 años en una empresa, como mujeres tenemos pues muchos otros restos en la vida, entonces yo creo que eso es un tema y yo creo que es un paradigma masculino porque es que cuando uno ve pues casi todos los hombres que son los presidentes o las grandes cúpulas son, están en cabeza de hombres, un paradigma de pensar, pues no sé ni que piensan Olga, te digo la verdad pero por lo menos pues lo que yo he sentido en los momentos en que he estado en posiciones muy altas es que sí hay un machismo, todavía hay un machismo de esos de charlas de viejo verde, ¿cierto? De temas así, y yo creo que hay un machismo de pensar pues que como uno es mujer, entonces no necesita el salario, no necesita la posición, no necesita como ese tipo de reconocimientos que sí se les dan a los hombres,

Olga: Y durante tu vida laboral, ¿tuviste que cambiar su forma de ser para poder encajar con los hombres a nivel profesional?

Paula: No, yo no, para nada; de hecho y pues nunca lo hice, ni, ni pensaría pues que habría que hacerlo, no.

Olga: Okey, pues en la actualidad existe una teoría que se llama 'el laberinto de cristal', que es básicamente sobre la que yo estoy argumentando mi trabajo y es que hoy las mujeres logran llegar a la cima de las organizaciones, pero les cuesta más trabajo que a los hombres, ¿estás de acuerdo con esta apreciación?

Paula: Sí, estoy completamente de acuerdo. O sea sí creo que hay algunas que llegan, no son muchas, eh sí yo estoy convencida y creo que son las mayoría de las que llegan son mujeres separadas, solteras, sin hijos o con hijos ya muy grandes, me entiendes, yo creo que cuando la mujer quiere tener pues como un balance familiar laboral, se le complica; pero también creo que se complica de ambos sentidos, o sea mi caso particular te cuento, yo renuncié a mi trabajo porque quería tener yo, un mejor balance ¿cierto?, y de hecho con la persona con la que me reemplazaron es una mujer soltera, las mujeres solteras yo creo que son las mejores trabajadoras que existen, pues sobre todo mujeres solteras maduras ¿cierto?, son las mejores trabajadoras que existen, pero pues porque ese balance no lo necesitan, pues que en mi caso sí lo necesitaba y por eso pues tome la decisión de renunciar pues a un puesto importante y bueno.

Olga: Entonces, hablando de ese tema de ese cambio de vida que tuviste ¿piensas sacrificaste parte tu vida personal o familiar para poder escalar profesionalmente?

Paula: Pues no para poder escalar, porque pues yo llegue a este cargo, yo no, no, pero sí para poder tener un cargo alto en una organización ¿cierto?, digamos yo tenía, estaba teniendo un estilo de vida donde no lograba compaginar lo que yo quería tener en mi entorno familiar con mi familia, con mi hijo, mi esposo, etc., en mi entorno social, en mi estilo de vida, entonces si lo tuve que sacrificar y por eso lo que te comento tome la decisión de, pues de trabajar de forma independiente

Olga: Paula, ¿Qué medidas consideras que deben implementar las empresas para hacer frente pues como a las diferencias que hay entre hombres y mujeres?

Paula: Pues, una que me parece que es muy importante, es eh brindar opciones de, pues de teletrabajo, ¿cierto?, de temas así, que permitan tener pues un mejor balance familiar con las mujeres, otro pues mmm ser muy transparentes es temas de remuneración y todo, y justos, premiar los cargos y responsabilidades ¿no? Más allá de las personas y los géneros, pero yo creo que en general, yo creo que el tema de balance es muy importante.

Olga: ¿Qué consejos les podrías dar a las mujeres que están en este laberinto hoy en las organizaciones para poder escalar sus retos profesionales y disminuir esa brecha que existe con los hombres?

Paula: No yo pienso pues que, por lo menos yo he sido una persona que he sido muy coherente toda mi vida, y yo creo que hay que ser primero muy coherente, segundo no, no darle miedo solicitar pues lo que uno cree que se merece ¿cierto?, y si no está contento con pues manifestarlo, no cambiar... pues no dejar de ser mujer, yo, yo siempre me he preciado pues de que considero que es muy importante ser mujer, y que esa diferencias es importante, porque además creo que las mujeres y los hombres trabajamos muy bien juntos ¿no?, entonces pues no, no cambiar de temas de personalidad, etc., por querer, pues por querer pertenecer o por querer ser más masculina, yo creo que hay que respetar y antes aprovechar las diferencias.

Olga: ¿qué características crees que tienes tú o qué factores importantes consideras que tienes tú que te permitieron llegar tan alto pues en las organizaciones o escalar en tu vida profesional, llegar a ocupar posiciones, de, de alta importancia?

Paula: Pues yo creo que son varios, primero es que soy una persona supremamente responsable, o sea de verdad muy responsable, ehm... muy entregada a mi trabajo (se cortó la comunicación)

Olga: Paula, es que se me cortó la comunicación, entonces me que eras una persona muy entregada a tu trabajo.

Paula: Ah sí, muy entregada a mi trabajo y sobre todo muy humana, ehm ¿cierto?, por, por otro lado nunca he... pues mejor dicho yo soy una feminista sin ese nombre, porque... siempre he valorado mi condición de mujer, pero nunca me he sentido menos y también creó que eso es importante porque no tengo porque sentirme menos ¿cierto? Eh, entonces nunca me he sentido menos ni me he sentido intimidada con trabajar con hombres, nada por el estilo, entonces yo creo que ese tema es importante, pues simplemente como te digo abrazar la condición de mujer y trabajarlo pues, en mejor dicho, otro tema tal vez importante Olga, es que yo nunca pienso en las personas ni en su condición de género, sexualidad ni nada, o sea pienso en las personas, entonces pues muchos de estos temas que me dicen yo considero que son igual si yo hubiera sido una mujer o un hombre, simplemente yo hago mi trabajo y pendiente pues de a cuál género pertenezco, pero siempre muy mujer y abrazando pues mi condición de mujer.

Olga: Perfecto, no Paula, esas eran las preguntas muchísimas gracias, eh por tu tiempo y por disposición a participar en mi estudio, espero ya cuando lo tenga listo poder compartírtelo para que veas un poquito de que fue, lo que hicimos, lo que hice.

Paula: Listo, súper Olga, con mucho gusto Olguita.

Olga: Muchas gracias Paula, feliz día.

Paula: Lo mismo, hasta Luego.

ENTREVISTA N° 9

Realizada por: Olga Lucía Quintero Suárez

A: Dra. Ana María González.

Olga: ¿Cuál es su profesión?

Ana María: Yo soy administradora en negocios y finanzas de la universidad Eafit, tengo una especialización en mercado estratégico de la Universidad Keller en Chicago y una maestría en gerencia de la universidad Pontificia Bolivariana.

Olga: ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional?

Ana María: Bueno mira, yo he trabajado en Sam la aerolínea cuando partamos pues con lo que comencé, en Sofasa, en Pintuco, en Sam cuando estaba vigente, después pase a Avianca, después estuve, me fui a estudiar al exterior, allá tuve la oportunidad de trabajar en una firma de consultoría que se llama Y después regresé al país trabajé en real master card y después en Epm.

Olga: Okey, y ¿alguna vez te has sentido discriminada por tu condición de ser mujer, en alguna de estas empresas?

Ana María: Nunca, nunca he sentido discriminación por haber sido mujer y estar en un cargo directivo.

Olga: Okey, ¿y cómo ha sido ese proceso en tu forma de ser, alguna vez has tenido que cambiar como tu forma de ser para darte un ambiente laboral o pues como de hombres en general?

Ana María: Ese sí ha sido un punto importante, digamos que si tuve que cambiar un poquito la forma de ser en el ambiente laboral porque afortunada o desafortunadamente no sé hoy en día como calificarlo, digamos que afortunadamente por la experiencia, desde que comencé mi profesión laboral, a desempeñarme tuve cargos directivos, o sea siempre fui jefe y muy joven, entonces eso empieza a generar una barrera de entrada con los equipos de trabajo. De hecho fueron de los grandes retos que yo puedo evidenciar en mi vida profesional, han sido esos más que manejar el conocimiento es manejar equipos de trabajo complejos, que por ser una persona joven empieza a generar obstáculos, digamos de control del equipo inicial, y cuando tu combinas la jovialidad, se convierte en una barrera difícil de romper con los equipos de trabajo que llevan años en las organizaciones y que los acompaña una edad madura también, no solo desempeñando la función sino desde la misma edad cronológica, entonces sí, eso sí me ha evitado, me evito mucho desde el pasado, ya uno va cogiendo esa disciplina, a tratar de dejar un poquito la jovialidad a un lado, sin embargo, nunca excediendo pues los límites, siempre guardando el tema de la amabilidad, el respeto, pero desde otro ámbito porque se vuelve complejo de manejar.

Olga: ¿Y sientes o evidencias que las mujeres tienen una forma de liderazgo distinta a los hombres, básicamente pues en qué se diferencian?

Ana María: Yo creo que sí, pienso y te digo pues en estos 25 años, 26 años que llevo laborando, lo digo porque he tenido como te digo equipos de trabajo y siempre he tenido jefes, y jefes hombre y jefes mujeres, y uno si nota que la manera de liderazgo es diferente posiblemente la mujer es más controladora, porque siempre los términos positivos pero es un poco más responsable, es decir, la mujer es un poco más dedicada, estoy hablando en términos generales porque siempre hay de todo, ¿cierto?, pero uno ve que una mujer es muy comprometida y muy dedicada, el hombre también, pero la mujer yo creo que por el mismo sentimiento de ser mujer es más pegada al detalle, y no sólo en el ámbito laboral sino personal, entonces cuando se va a relacionar con su equipo de trabajo la manera en que lo hace una mujer es diferente, el hombre puede ser más tranquilo, más relajado, puede generar, la mujer puede generar esa imagen maternal donde el equipo viene y le puede contar cosas ya de un nivel íntimo muy alto, con el hombre no, y en todas manejando unas buenas relaciones, pero digamos que el nivel de profundidad en el relacionamiento si varía y eso influye en el nivel de liderazgo.

Olga: ¿Y por qué crees que se deba que haya tan poquitas mujeres hoy en la cima de las organizaciones, dirigiendo organizaciones?

Ana María: Porque yo creo, soy una convencida, que seguimos estando en una sociedad machista, es decir, a la mujer y que uno lo piense dice 'no, no, no yo no soy machista o mi ciudad no es machista o mi país o mi región no es machista', pero cuando uno ve al trasfondo, sí lo son o sea asumir el tema del liderazgo de una mujer en muchas instituciones no es normal, o sea si existe el nivel de desconfianza de si la mujer tiene o no esa capacidad de hacerlo, y creo que muy por eso en el tema de lo que te decía, cuando tienes que interactuar al nivel jerárquico, con hombres, ¿cierto?, entonces eso empieza a generar unas barreras, creo que seguimos siendo unas más que otras y unas regiones dentro de Colombia, y fuera del país también, yo diría muy dentro de Latinoamérica, con un machismo muy marcado, o sea todavía existe ese espacio que se ha evolucionado muchísimo donde la mujer ha ganado un espacio fundamental, pero yo te digo, todavía tengo compañeritas que fueron más de la universidad, dedicadas a la maternidad ciento por ciento, o sea, todavía con ese estigma o ese papel que no es para nada malo, pero que ha evolucionado considerablemente, de que la mujer es la ama de casa, con una función súper importante que es el hogar, el cuidado de los hijos, pero no tanto en el ámbito laboral; entonces ha evolucionado pero uno sigue viendo que es una tendencia muy marcada, o sea el padre cabeza de familia que también existe y de hecho yo tengo en el equipo de trabajo, se está cobrando un nivel de importancia, pero lo normal es tener una mamá.

Olga: Sí, una mamá. Y durante tu vida laboral, ese tema pues lo que has vivido ¿has sentido que te ha servido ser mujer, que te ha permitido el ser mujer escalar posiciones o crees que indiferente en tu vida laboral, tu condición de género?

Ana María: Yo creo que hay momentos en los que, pues lo diría muy puntual, hay momento en que sí es importante ser mujer para lograr un tipo de desempeño, yo no diría de escalar, porque yo nunca he tenido la posibilidad de ascender por haber sido hombre o mujer, siempre ha sido en procesos de selección, donde yo he participado, me lo he ganado, con hombres y mujeres, etc., pero creo que en momentos puntuales de la vida laboral, el ser mujer te ayuda, por ejemplo cuando tienes que interactuar y más en un tipo de trabajo como el que desempeño hoy en día, pero también en otro se vuelve un obstáculo, por ejemplo aquí en lo que te decía y volviendo al ejemplo positivo de ser mujer es cuando tú tienes que interactuar en unos momentos específicos hay laborales que son más femeninas que masculinas, ¿cierto?, y uno lo empieza a ver también en el direccionamiento que se va dando en las diferentes carreras o especializaciones en la vida laboral, hay unas que están mucho más enfocadas, por la razón del ser, no quiere decir que un hombre no las vaya a desempeñar o no las vaya a desempeñar bien, sino que por el estilo de trabajo, uno, digamos lo estigma más o lo direcciona hacia una mujer que a un hombre, pero también ha sido desventajoso en unas situaciones específicas, hay momentos en los que... son temas de gran talante, pero no lo digo desde el punto de vista del liderazgo ni de conocimiento, sino de la situación donde hay muchos hombres y a la mujer siempre la ven como a un ladito porque el que toma la decisión es el hombre, y aquí retomo lo que te decía, porque no desconozco que seguimos estando, desde algún punto de vista, en una sociedad machista.

Olga: Sí, de eso pues precisamente es como mi trabajo, se llama, yo estoy enfocando todo desde una teoría que se llama 'laberinto de cristal', y lo que dice básicamente es que hoy las mujeres logran llegar a la cima de las organizaciones, pero les cuesta más trabajo que a los hombres, tienen que trasegar más en su vida laboral y ganar más espacios y como pelear más que los hombres ¿estarías de acuerdo con esta apreciación?

Ana María: Sí, yo sí creo, de hecho no lo digo yo por conocimiento, sino por estadísticas, un hombre gana mucho más que una mujer, le quiero quitar el superlativo, un hombre gana más que una mujer.

Olga: Y lo has evidenciado durante tu vida laboral, siempre el tema de la remuneración que también es algo que está hoy, muy en boca.

Ana María: Sí, estoy de acuerdo, sí eso es un tema que es evidente, es evidente, donde el hombre sí por cualquier circunstancia digamos que históricamente y que como te digo yo sí siento que hay algo que ha evolucionado y ha cambiado, pero aún seguimos estando en un entorno con algún nivel de machismo alrededor de un desempeño de una mujer.

Olga: Y durante tu vida laboral, ¿has tenido que sacrificar tu vida personal, tu vida familiar para poder desempeñarte profesionalmente?

Ana María: Completamente, yo te digo y no por lo que yo sea una mujer, pero digo que somos unas valientes, porque las mujeres, de alguna manera nunca dejas el hogar, o sea tú sigues siendo como ese centro familiar, pero tienes la parte laboral, entonces has tenido que tener muchos sacrificios, desplazar muchas cosas de tu vida personal, de tus hijos, de tu familia, de tu esposo por cuestiones laborales, eso sí es cierto.

Olga: Sí, básicamente pues y las entrevistas que he hecho todas dicen 'sí, llega un momento pues en que, uno deja muchas cosas del hogar y las mujeres, además están acá pero tienen que pensar en que la señora tiene que hacer el mercado, que entonces los niños, que llegaron que se enfermaron', entonces sí en un tema muy recurrente en todas las mujeres, esa doble función. Y ¿qué crees que deben hacer las organizaciones hoy como para disminuir las brechas que hay entre hombres y mujeres, en el tema pues de escalamiento profesional?

Ana María: Pues haber yo creo que es, la concientización de que el hombre y la mujer están casi que en igual de condiciones, aunque vuelvo y te digo, las organizaciones han evolucionado, te pongo el ejemplo de Epm, es una organización que cuando tu veías el cuerpo directivo históricamente el 100% eran hombres, y nosotros debemos de cubrir el mínimo, la minoría de mujeres que es el 33%, del cuerpo directivo debe ser femenino, y eso ha evolucionado de una manera muy positiva, donde tú ves que más del 33 % o el 33 % , ha sido ocupado por cargos directivos, en organizaciones como estas que son completamente ingenierías, y lo que yo te mostraba es que la ingeniería ha llevado en el transcurso de los años, que eran muy estigmatizadas para hombres, o sea tu veías en un aula, de 20 personas, 18 eran hombres y dos eran mujeres, a lo sumo, entonces esta era una organización muy masculina y eso ha ido evolucionando como te lo cuento.

Olga: ¿Y qué consejo le darías a las mujeres que están hoy en ese laberinto de cristal, para que puedan, eh, para que les sea más fácil o qué consideras tú que podrían hacer ellas?

Ana María: Que se arriesguen, o sea yo creo que muchas veces el temor a traspasar esa frontera y a romper paradigmas es lo que no nos permite llegar hasta allá, pero creo que hoy en día el mundo se está dando entorno a eso, ya vemos ministras, presidentas, que son femeninas, que son mujeres.

Olga: ¿y qué condiciones particulares pues como finalmente que tienes tú como persona, crees que son las que te han ayudado a ser exitosa en tu vida profesional?

Ana María: Pues yo creo que una es la entrega, la dedicación y la lealtad, eso también es otro tema muy fundamental, y que no te lo decía ahora, yo creo que las mujeres somos, los hombres también, pero una mujer es muy leal, o sea, uno siente que puede existir, al menos lo evidenciamos más, digamos que somos igualmente leales, comprometidos, pero una mujer lo evidencia un poco más.

ENTREVISTA N° 10.

Realizada por: Olga Lucía Quintero Suárez

A: Dra. Myriam Montes.

Olga: ¿Cuál es su profesión?

Miriam: Soy educadora.

Olga: Okey, ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional?

Miriam: Bueno, yo me he desempeñado todo el tiempo en educación y diría que hemos, he pasado por los diferentes etapas ¿no cierto?, de ser docente en instituciones educativas oficiales de educación básica, pase a ser docente universitaria, luego a ser consejera debido a mi maestría, luego posteriormente, ya siendo docente universitaria, pase a manejar los programas de educación de la universidad o institución universitaria en la que he estado trabajando, continúe siendo docente universitaria y posteriormente ya llegue al colegio, inicialmente como directora académica por un período muy corto de tiempo y luego como rectora.

Olga: Okey, y dentro de esa trayectoria profesional ¿alguna vez te sentiste discriminada por el hecho de ser mujer?

Miriam: Pues realmente no, lo que pasa es que estamos hablando de un ámbito supremamente diferente que es el ámbito de la educación, el ámbito de la educación principalmente ha sido considerado como un ámbito muy femenino, y en donde las figuras femeninas en todos los cargos, son digamos nosotros, yo diría que no solamente muy comunes sino muy bien recibidas, entonces esto ha permitido como que la vida haya sido, como sin ningún tipo de tropiezos en ese sentido.

Olga: Okey, y durante ese tiempo de ejercicio profesional ¿alguna vez tuviste que cambiar tu forma de ser pues para encajar en una sociedad de hombres o por lo mismo que decías, por ser el ambiente tan femenino no lo has vivido?

Miriam: No, mira incluso en el ambiente universitario, pues en el ambiente universitario digamos nosotros es un ambiente un poco más equilibrado, en cuanto a la parte de géneros, pero nunca me vi como en la necesidad de tener que modificar nada de mi forma de ser, ni de relacionarme, ni de pensar, eh, por estar, por ser mujer, incluso pues aquí en el colegio, en la junta directiva, es una junta directiva de evidentemente o predominantemente masculina, y nunca he tenido como decir algún tipo de presión o alguna cosa en la que uno diga, es un concepto que por condición de género puede no ser recibido en ningún momento.

Olga: Okey y, ¿consideras que hay diferencia entre la forma de liderar de hombres y mujeres?, si es así, ¿en qué radican las diferencias?

Miriam: Pues yo creo que sí hay diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres, yo diría y obviamente pues, es la mirada mía, que las mujeres tenemos una forma si se cabe, más integral de liderar, porque tenemos quizá más capacidad de ser más empáticas, teniendo en cuenta las condiciones humanas y obviamente teniendo en

cuenta las condiciones de gestión, diríamos que frente a lo que son los estilos de liderazgo que hoy se están promoviendo, uno ve que la mujer tiene muchas posibilidades y que todo esto de estar apostándole al couch, apostándole al mejoramiento del otro, al desarrollo de sus potencialidades, conversan muy fácilmente con la percepción y concepción femenina, y de pronto los hombres se les puede exigir unas miradas y unas modificaciones, digamos de sus miradas un poco más intensas.

Olga: Y, ¿por qué crees que hoy las organizaciones y en general no tienen muchas mujeres en cargos directivos, o sea por qué es menor el número de mujeres en cargos directivos?

Miriam: Pues yo pienso que pues todo esto viene como digamos nosotros a través de una cantidad de situaciones que son más desde la historia, ¿no cierto?, quién elige, pues todavía elige el hombre, a quiénes van a elegir, pues prefieren, elegir a sus propios congéneres, ¿no cierto?, entonces yo diría que eso no ha habilitado tanto el proceso que incluso en determinados aspectos que son de orden internacional, sobre todo de cargos que le toca a la mujer tener que estar pensado que con esos cargos gerenciales, están en unos contextos internacionales, tampoco es tan sencillo, tampoco ha cambiado tanto la mentalidad, yo diría que es que hay un principio que es claro, cuando hay esa, quién tiene el poder tiene la capacidad de elección, y si quién tiene el poder en este momento, tiene una concepción de género diferente, pues lógicamente se ponen todos los tropiezos para la llegada de otras personas, fuera de esto hay una serie de paradigmas que son, digamos nosotros un tanto absurdos, que van llevando como a la idea de que a la mujer le va a costar un poquito más gerenciar, porque piensa pues que las mujeres somos más emotivas, más emocionales y yo creo que las, ellas van demostrando lo contrario.

Olga: Y dentro de mi estudio, de lo que he estudiado para la maestría y en el desarrollo de este trabajo, trabajamos sobre una teoría que se llama 'laberinto de cristal', básicamente lo que dice es que hoy las mujeres sí llegan a la cima de las organizaciones pero le cuesta más trabajo que a los hombres alcanzar posiciones de liderazgo, ¿estás de acuerdo con esta apreciación?

Miriam: Sí, yo estoy completamente de acuerdo, es decir la mujer tiene que, digamos hacerse valer más de lo que le toca hacerse valer a un hombre, es decir, uno diría que poniendo en condiciones de igualdad, el hombre y la mujer, le cuesta más a la mujer, o sea la mujer tiene que demostrar mucho más de lo que demuestra un hombre, para que sea reconocida, y para que le sean concedidos ese tipo de cargos, entonces qué quiere decir eso, que generalmente las personas que van llegando tienen altísimas capacidades, pero lógicamente el camino es un tanto duro y lo otro es que aún dentro de los contextos sociales, hay un gran peso centrado en la mujer frente a lo que es la responsabilidad de la familia y la responsabilidad de los hijos, entonces eso también va llevando a que en determinado momento, el llegar a esos cargos también sea

supremamente, si tiene costos demasiado altos para la mujer, porque si bien tiene todas las potencialidades, no se han, digamos nosotros, el ejercicio de la responsabilidad sobre dentro del hogar, eso no es equitativo, entonces la mujer casi que se pone muchas veces en la condición de qué estoy sacrificando, por qué, y en su condición femenina lo que menos quiere entrar a sacrificar es el hogar ni sentirse culpable, entonces eso también llega a que en determinado momento, frente a esos cargos, no tengan tampoco esos niveles aspiracionales muy altos frente a ellos.

Olga: Y en su caso personal, ¿ha tenido que sacrificar su vida personal y familiar, por su carrera profesional?

Miriam: Pues la verdad no, la verdad es que he contado con la fortuna de tener un esposo, digamos nosotros, casi que entre los dos nos hemos dado unas posibilidades de funcionamiento y de asumir responsabilidades con mucha tranquilidad, he tenido una familia maravillosa, uno si sabe que en determinado momento se hacen unos esfuerzos, eh, pero siempre contando muy claramente con el apoyo de mi esposo, yo diría que mi esposo más me impulso así siga, hágale, tranquila no se preocupe, y hoy ya estamos en unos niveles de vida muy consolidados, muy distintos, con hijos muy grandes, pero como se dice no hay como la angustia de lo que dejé de hacer y lo que dejé perder, porque el uno respalda al otro en su momento.

Olga: Y desde el punto de vista de la educación, ¿Usted qué cree que se debería hacer o enfocar la educación para que se disminuyan las brechas que hay entre hombres y mujeres?

Miriam: Pues la educación lo que tiene que estar trabajando continuamente con, con ese concepto claro de equidad de género, pero en el concepto claro de equidad de género, porque es que a veces se dice que se está trabajando equidad de género, sencillamente respete los niños, usted respete las niñas, etc., pero la equidad de género es tenemos todos, iguales posibilidades, y obviamente tenemos todos iguales responsabilidades, yo creo que la educación todavía tiene ahí una deuda, y es educar, para la concepción de familia, y eso todavía no hemos llegado como al punto de cerrar, yo cuando vaya a ser miembro de una familia como tal, cuáles son mis obligaciones, cuáles son mis compromisos, cuáles son mis renunciaciones, siempre hay renunciaciones, es decir, independientemente que sea hombre o mujer, cuando uno decide conformar una familia, hay renunciaciones, pero todo esto va llevando a los niños o a los chicos cuando tienen que tomar esa decisión de estar en familia, pues obviamente se sabe que también hay unos aspectos que uno se supone que va a priorizar en su vida.

Olga: Y en el punto de vista de la educación o en el gremio de la educación, ¿se ven las diferencias salariales por ser hombre o mujer? Hay... no, pues ¿todo es equitativo?

Miriam: No... eso es muy equitativo, empezando pues porque uno se rige mucho por el escalafón docente, y de ahí pues vienen las diferencias que se hacen y que hace cada institución educativa, pero realmente diferencias salariales no, no.

Olga: No, no se encuentran... ¿Qué consejo le daría usted hoy a las niñas, porque estas en un colegio, a las niñas para que afronten ese laberinto de cristal y puedan llegar a ser profesionales exitosas?

Miriam: Pues yo diría que lo fundamental es que estén en un proceso continuo de mejoramiento y que tengan la capacidad de asumir los retos y sobre todo saber que uno asume los retos, pero los asume con la integralidad de su vida, es decir, uno asume un reto como parte de su proyecto de vida, y los retos tienen que darte a ti la posibilidad y uno tiene que darse la posibilidad de asumirlos sin sacrificar otros elementos que son fundamentales de su vida, y eso es lo que te va hablando a ti, pues de la integralidad, y te va hablando de la claridad, y como decir 'mire, lo hacemos sin culpas', porque una de las cosas más críticas es cuando las mujeres vamos tomando decisiones, pero vamos llevando unas culpas que no tenemos que tomar, y si lo vamos mirando y poniendo las cosas en su justo punto, vamos a encontrar que lo podemos hacer, que no hay ningún problema, pero que si dependemos de nuestras competencias y tenemos que estar en ese proceso de formación, de capacitación, de desarrollo continuo.

Olga: Y ¿Qué características de su personalidad, qué cualidades cree que tiene usted que le han permitido ser una profesional exitosa?

Miriam: No pues yo pienso que precisamente está la persistencia, hay un aspecto fundamental que es, pues digamos la confianza que uno tiene en uno mismo, el ser muy persistente, y el hecho de estar siempre abierto, no solamente a la capacitación sino abiertos al cambio, y el otro componente es el componente de tener en cuenta el otro como, ehm, elemento fundamental en la toma de decisiones, yo diría que hay un aspecto fundamental, y es que he logrado, yo diría que es el punto clave es la pasión por el trabajo, uno siente que uno vibra con su trabajo, que todos los días tienes esta pasión y todos los días encuentras que hay algo más que se puede hacer, que hay algo que se puede mejorar, creo que son como elementos fundamentales para poder tener éxito en cualquier cosa que tú emprendas.

Olga: Perfecto Dra. Miriam muchísimas gracias.

Miriam: Muy fácil niña, con mucho gusto.

ENTREVISTA N° 12.

Realizada por: Olga Lucía Quintero Suárez.

A: María Victoria Toro.

Olga: Nos encontramos con María Victoria Toro, ¿Cuál es tu profesión?

María Victoria: Soy administradora de negocios de Eafit y especialista en instituciones financieras también de Eafit.

Olga: ¿Qué cargo estás desempeñando actualmente?

María Victoria: Vicepresidente de la banca de empresas y gobierno de la región Antioquia, para Bancolombia.

¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional?

María Victoria: Mira, yo siempre me he desempeñado en el sector financiero, en el área comercial, o sea yo me gradué, eh, entré al Banco de Bogotá, estuve en Leasing Bolívar, luego estuve en Colsunura y a raíz de la fusión ya quedé en Bancolombia; entonces siempre estuve como gerente de cuenta en la parte pues como te digo comercial y corporativa, luego fui gerente de zona dentro de la misma base empresarial corporativa, y ahora estoy en la vicepresidencia.

Olga: Durante tu trayectoria laboral, ¿Alguna te has sentido discriminada por tu condición de mujer?

María Victoria: Pues a ver, yo pienso que de todas maneras, si hay una diferencia, uno a veces siente que los espacios son más masculinos que femeninos ¿cierto?, pero para mí eso no ha sido importante, porque yo pienso que lo que vale es el trabajo que uno hace, entonces no ha sido un tema al que yo le haya prestado mucho interés, ehm, de todas maneras uno si veía que de pronto compañeros hombres pueden ganar más que uno en el mismo cargo, pero tampoco pues, yo soy práctica, entonces para mí es como una realidad, no de Colombia sino en general es una realidad del mundo, reconociendo que en Colombia la mujer ha tenido la oportunidad de tener más espacios que en otras partes del mundo, entonces listo, pues lo veo como un hecho, y bueno, pienso que las mujeres necesitamos ganarnos nuestro lugar. Entonces en ese, así lo he enfocado.

Olga: Y, ¿Consideras que hay diferencias en la forma de dirigir equipos entre hombres y mujeres, hay diferencias en ese liderazgo de cómo ejercen el liderazgo en como lo ejercen los hombres y las mujeres? Y si es así, ¿En qué crees que radican esas diferencias?

María Victoria: Pues yo pienso que sí, porque es que mujeres y hombres somos diferentes y el hecho de que seamos diferentes, no hay uno que sea mejor que el otro, pero yo pienso que la mujer tiene una mayor atención al detalle, una mayor atención, el tema digamos del multitask, también le juega un poquito más a la mujer, el tema de la atención como tenemos el detalle, también nos damos cuenta de la evolución de los equipos o de las personas, hay veces pienso yo, pero no significa que los hombres no lo hagan, pero creo que hay tenemos que el hombre tiene una visión más general, al

prestar menos atención a los detalles hay cosas que le pasan más inadvertidas, y eso es positivo y negativo. (Al igual que le pasa a la mujer) ¿Cierto?, pero sí siento que tenemos un liderazgo diferente, siendo buenos ambos, teniendo que aprender ambos el uno del otro, ya que a veces el hombre es más práctico y las mujeres podemos ser a veces un poco más complicadas.

Olga: Sí, claro y en tu vida laboral, ¿Qué crees tú a que se deba que hayan pocas mujeres hoy en la cima de las organizaciones, dirigiendo organizaciones, a qué crees que se deba ese fenómeno?

María Victoria: Yo creo que, los hombres entre los hombres hablan más fácil, que involucrando una mujer, entonces creo que ya a medida que las organizaciones, digamos en nuestra cultura, se van haciendo más altos los cargos en las organizaciones, como se facilita más ese diálogo masculino, creo que eso de alguna forma tiene un impacto, entonces de pronto influye como a darle espacio a la mujer. Todavía creo que, aunque se abren los espacios, creo que todavía hay mucho por ganarnos las mujeres hay, ese lugar, pero creo que hay una parte importante de la mujer, de ganarnos nosotras el sitio, y es ganárnoslo no compitiendo, como hombres, o sea siendo mujeres simplemente con lo que somos: mujeres, con nuestras cosas tan buenas y no tan buenas, pero irnos ganando ese lugar.

Olga: Y el sector financiero tradicionalmente es más femenino que masculino, pues se ven muchas más mujeres.

María Victoria: Claro, pero tú lo ves a más nivel de los rangos medios, pero tu al alto nivel, cuántos presidentes mujeres de bancos ves, o sea cuántos vicepresidentes de primera línea ves mujeres. O sea, ya cuando tú, obviamente el sector financiero le ha abierto un espacio a la mujer, pero se lo ha abierto más en un nivel medio, pero ya un alto, alto nivel, es muy restringido.

Olga: Y dentro de tu vida laboral, ¿Alguna vez has tenido que cambiar tu forma de ser para encajar en ese mundo de hombres?

María Victoria: No, porque lo que te decía ahora, yo pienso que nosotras necesitamos ganarnos nuestro lugar con lo que nosotros somos, o sea porque cambiar y dejar de ser mujer para parecerme a un "hombre", dejo de ser yo. Entonces, que hay veces siento que en general, en el mundo femenino, hemos enfrentado esa situación; alguna vez, alguien me decía a mí, un jefe que tuve 'pero es que Vicky yo he manejado el sector de infraestructura, Vicky pero es que los ingenieros toman mucho', yo salía de ese cargo y estaba buscando a quien remplazar y decía 'pero bueno es que los ingenieros toman mucho y tal, les gusta, entonces no sería mejor un hombre', y le dije no, yo no lo veo así, porque pues, yo lo he hecho y no he tenido que salir a tomar, además porque yo creo que hoy los negocios son distintos, o sea hoy lo que los clientes buscan es contenido, ¿cierto? O sea es que es lo que la propuesta que tú les lleves, haga sentido con lo que él está necesitando, y las relaciones no se profundizan porque tú tengas

pues espacios como más informales con los clientes, es bueno tenerlos pero no son indispensables, para tu manejar una buena relación, entonces creo que como mujeres, sí podemos tener nuestro lugar, y que o ganamos más, o sea cuando queremos ser lo que no somos, realmente estamos dejando un vacío en nuestro lugar... Sí, porque es que uno no puede ser lo que no es, entonces de alguna forma estamos dejando un vacío, y el hombre lo hace muy bien porque él es así; pero las mujeres también lo hacemos muy bien porque también somos así, sin negar pues que hay esa proximidad mutua de aprendizaje, y digamos hay muchas personas que me dicen 'no, a mi me gusta más tener equipos de hombres, las mujeres son muy complicadas', 'no a mi me gustan los equipos mixtos, que hayan mujeres, que hayan hombres', porque siento que realmente crecemos juntos, pues, hacemos más juntos, pero solo uno, no, pues nos ayudamos mucho trabajando conjuntamente.

Olga: Dentro mi trabajo de grado, lo estoy enfocando en una teoría que se llama "El laberinto de cristal", en los años 70 se hablaba del techo de cristal, y era que las mujeres no llegaran a la cima de las organizaciones, que había un techo que les ponía una barrera. Hoy ya lo que se habla es de un laberinto, y es que las mujeres sí están llegando a la cima pero les cuesta mucho más trabajo llegar que lo que les cuesta a los hombres, ¿estás de acuerdo con esta apreciación?

María Victoria: Pues pienso que ambos trabajamos duro, pero sí es un tema difícil para ambos y que la sociedades están descubriendo que la mujer tiene esa capacidad, mira a las mujeres presidentes de países, no había, ya hay Chile, en Argentina no le fue muy bien pero la tuvo, pero bueno son hasta poco, también han habido presidentes no buenos, pero yo creo que ya la sociedad viene como haciendo pequeñas pruebas, entonces que cada vez la mujer puede ir ganando más ese espacio. A mí hay veces realmente, la pregunta que yo me hago es bueno, cuánto nos respetamos las mismas mujeres nosotras por lo que somos, creo que eso ha frenado nuestro, nuestro camino, por querer mostrar lo que no somos.

Olga: Y en tu caso personal, ¿Alguna vez has tenido que sacrificar tu vida personal y familiar por éxito laboral o por ascender en tu carrera?

María Victoria: Realmente en estas organizaciones, uno sí tiene que tener un sacrificio de vida personal, pero digamos más que por un éxito, es por hacerlo bien, o sea para mí mi inquietud siempre ha sido hacerlo lo mejor posible, por más que decir sino me nombran y si no hago, porque yo creo que uno es feliz en lo que hace, en lo que la vida te tiene haciendo en cada momento, es la oportunidad de hacer lo mejor posible, entonces en ese interés mío de hacer lo mejor posible, sí tiene uno que invertir más tiempo de ocho horas diarias, necesito invertir en cosas de trabajo para pensar, entonces sí, pero creo que independiente de una carrera ansiosa de crecimiento, es que si tú quieres en la vida algo, necesariamente tendrás que invertir, o sea las cosas como así deportivamente, es decir, me dice que piense tanto y entonces dejo hasta ahí,

no siempre creo que es de convicción más que por dejar algo de lado, más de querer hacer muy bien lo que uno hace. Además que la consciencia quede tranquila, que uno pueda dormir (risas).

Olga: ¿Qué crees que deberían hacer las organizaciones para disminuir esas brechas que hay entre hombres y mujeres?

María Victoria: Pues qué hacer las organizaciones... pues muy seguramente en tema de salarios podrán hacer algo, ehm, pero yo siento que cuando las mujeres tenemos una oportunidad, debemos aprovecharla muy bien, porque es que no es solo por nosotros, sino por nuestras otras compañeras mujeres, porque en la medida que cada mujer que tiene una oportunidad, lo sabe hacer, lo hace bien, lo que está dando es un voto de confianza sobre el sexo femenino, de que es capaz, entonces por eso yo siento que nuestro deber, está en nosotros, más que en los otros.

Olga: ¿Qué cualidades crees que tienes tú o que te han servido a ti para poder lograr el éxito profesional?

María Victoria: Pues yo creo, una digamos mi deseo de aprender, yo soy una persona que siempre está estudiando, pues me gusta estudiar, me gusta aprender, siento que pues nunca soy un producto terminado, que siempre tengo oportunidad de mejorar, de hacerlo mejor, que las cosas cambian, entonces creo que como esa sana insatisfacción, ha sido un tema importante en mi dedicación a lo que hago, mi pasión de hacer lo que me gusta, yo mi trabajo no lo siento como 'ahh, mi trabajo' sino que lo disfruto, disfruto compartir con las personas porque aprendo de ellas, me gusta servir, siento que aportarle a las empresas en las opiniones que nosotros construimos hay veces que a lo mejor no son las opiniones que el cliente quiere escuchar y no serían las correctas tampoco, pero, bueno, también es la forma en como nosotros las vemos; y eso me gusta, pues creo que han sido esas cosas.

Olga: Y Finalmente, ¿Qué consejo les darías a esas mujeres que están hoy en ese laberinto queriendo tener carreras profesionales exitosas?

María Victoria: lo que pasa es que yo cuestiono qué es éxito y qué es la cima, porque si tu no valoras lo que haces hoy, por qué vas a valorar lo que haces mañana, entonces realmente el éxito para mí es la oportunidad de hacer lo que tú haces hoy. Cuando uno valora lo que hace hoy, la vida se encarga darte otras cosas porque las vas a saber valorar, las vas a saber apreciar, además digamos, yo digo, hay muchas mujeres exitosas, pero no se llaman "vicepresidente", o sea, uno ve historias de como mujeres han salido adelante, yo veo mi secretaria, ella estudia inglés, tiene dos hijos, ve, esas son historias exitosas, de gente que ha querido salir adelante que no se le facilita tampoco las cosas, entonces para mí éxito es algo relativo, porque si el éxito lo mido con un nombre de un cargo, esa es una forma de ver el éxito y es verdad, a menos desde el exterior, pero para mí el éxito es que tan contento te sientes con lo que tú haces, si me siento contenta, si me siento satisfecha, si eso que hago me renta,

entonces yo siento que cada quien en lo que hace puede ser exitoso, y que cuando uno logra asumir así las cosas, lo otro llega, pues es que si tú quieres ir más allá, porque es que mira que si tú quieres lo haces, tú lo haces sin interés, tú lo haces con pasión, con dedicación, eso la vida te lo va a devolver de alguna forma.

Olga: Sí, se recompensa al final. Muchísimas gracias por el tiempo de tu entrevista.

ENTREVISTA N° 13.

Realizada por: Olga Lucía Quintero Suárez

A: María Adelaida Pérez.

Olga: María Adelaida, ¿Cuál es tu profesión?

María Adelaida: Yo soy abogada y tengo una especialización en derecho de negocios.

Olga: ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional?

María Adelaida: Mi trayectoria profesional, yo arranque muy joven, arranque desde que estaba en la facultad, en la Bolivariana, eh, en cuarto año de carrera en derecho, pues, en la bolivariana es por años no por semestre, entonces eso era pues séptimo octavo semestre, y empecé como practicante en el grupo suramericano, hice una práctica de un año, fue muy interesante porque no fueron seis meses, sino fue un año, y al término de mi práctica, en el mes de Diciembre, en el grupo me ofrecieron quedarme como abogada vinculada, a pesar de que me faltaba pues un año de carrera, y cumplir requisitos de grado, ehm, había dos opciones, o quedarme en protección o quedarme en Suratep en ese momento, y yo escogí irme a Suratep, que era pues la compañía naciente en el sistema de riesgos profesionales nuevo y en fin, me quedé fue una, insisto súper buena oportunidad, porque el quinto año de carrera, ellos me permitieron pues la verdad, trabajar como menos, porque yo tenía una clase hasta las nueve de la mañana, llegaba a la oficina tipo nueve y media, trabajaba hasta las cuatro y media como de corrido, y me iba otra vez a mis clases, entonces todo ese quinto año trabajé y estudié, y bueno, realmente estuve vinculada al grupo suramericana año y medio, sin ser abogada porque, yo hice tesis de grado y me gradué pues como a los seis meses, después de haber empezado, y después trabajé casi 18 años como abogada, como abogada corporativa, trabajé en la gerencia jurídica, pues, de Suratep, después me vine a productos familia a montar la gerencia jurídica de puntos familia, en ese momento se llamaba secretaría jurídica, luego me fui a trabajar a inversiones mundial, hoy grupo Orbis, en el corporativo, también en la secretaría general del grupo, que es pues el equivalente como a la Jurídica, y eh, estuve casi 4 años, y me fui a vivir a Bogotá, en Bogotá trabajé 8 meses en una compañía del sector financiero de Factory, la verdad no me gustó, y ahí empecé como a, descubrir que quizás mi ciclo desde el ejercicio puro del derecho, ya lo estaba como cerrando, y me fui a trabajar a una organización del sector social que se llama la fundación San ... concha, y fue una experiencia muy bonita, porque obviamente mi visión de abogada, y mi conocimiento jurídico le ayudaba al proceso contractual, al proceso pues jurídico de la fundación, pero sobre todo para mí fue como un descubrimiento no solo de temas administrativos y de temas humanos, sino además del mundo de lo social, estuve ahí un poco más de dos años, y luego me invitaron otra vez de familia, al rol que tengo hoy, que en ese momento era un poquito distinto, porque también tenía la jurídica, entonces la verdad es que era una bonita, también oportunidad de la vida, primero me permitía volver a Medellín, que ya quería

regresarme a Medellín, después de casi 4 años por fuera, quería estar otra vez en Medellín, y tenía la dirección jurídica reportaba a esta agencia corporativa, pero también todos los temas de gestión humana, y también la fundación del grupo familia, luego fuimos estructurando un poco más como el equipo corporativo que le reporta al gerente general del grupo, y depuramos, la verdad es que un poco la reflexión que yo hacía en ese momento con el gerente general es 'venga cuando María Adelaida Pérez, llegó a Familia, hace un montón de años, le reportaba al gerente general y era la abogada, y ahora la abogada tiene que tener un intermediario, que tiene mucho más temas en su agenda, porque yo tenía lo jurídico, pero también lo humano, pero también la fundación' entonces pues devolvámosle un poco como a la jurídica el nivel que tiene que tener, un nivel de reporte directo a la gerencia general, y así lo hicimos y cuando tuve que escoger me quedé de este lado, los últimos, eso fue en el 14 entonces que ya van casi 3 años, en los que no estoy en el mundo de lo jurídico, pero tengo ya estructurado los temas de gestión humana, los temas de comunicaciones corporativas internas y externas y toda la estrategia de sostenibilidad del grupo familia, en donde también esté la fundación.

Olga: Okey, y durante esa vida laboral, ¿alguna vez te has sentido, como discriminada por ser mujer? Piensas que tu condición de género te ha traído como problemas...

María Adelaida: Justo en estos días, otra persona me hacía esa misma pregunta y, la verdad es que, cuando uno toma consciencia de las cosas empieza a encontrar como respuestas de algunas situaciones particulares, pero la respuesta que a mí me viene de primer momento, es que no, yo nunca he sentido discriminación por mi ser de mujer, por el contrario siento que ha sido una, quizás no fortaleza, pero sí como un aspecto que me ha dado identidad propia, ¿cierto?, sin embargo yo tengo unas anécdotas que pueden ser interesantes, y es que tuve un jefe, que es uno de mis grandes amigos todavía, pero un día en una reunión, me dijo 'no es que trabajar como vos, es como trabajar con un hombre' y yo en ese momento me sentí super honrada, pero la verdad es que los años, mejor dicho, un poco lo que descubrí con esa anécdota, es que las mujeres si tenemos que ser muy competitivas o por lo menos si veo, creo que quizá ha cambiado para las que están más jóvenes, pero yo quizá en ese momento, los rasgos que me caracterizaban y que me dieron como todos esos espacios de juego, es que yo sí era muy competitiva ¿cierto?, yo me igualaba al ritmo de ellos, entonces quizás eso, como que tome consciencia, como te digo, nunca lo sentí pero quizás sí había como una necesidad de ser tan fuerte como ellos ¿cierto?, que es una cosa que hoy yo no hago ya, o sea como que la, sí siento que los años le van dando a uno como esa tranquilidad de decir '¿sabe qué?', es que yo no soy, yo soy mujer, y tengo la, si quiere la ligereza de la feminidad' ¿cierto? Pues es que eso me hace a mí, pero eso lo puse en perspectiva a raíz de esas anécdotas, y sí tuve una vez un proceso de selección en una

multinacional muy importante, en la que cuando estaba justo en Bogotá, y estaba era como con el, la cosita de que rico volver al sector real y me invitaron a un proceso en Bogotá, era una posición regional, interesante, con nivel de reporte en Brasil, toda una cosa muy interesante, un sector chévere pues, y había dos finalistas, un hombre y yo, y llego la entrevista formal, me llamó la psicóloga que me dijo 'te quiero contar que ya se tomó la decisión, no fuiste tú la elegida, pero te quiero felicitar, que proceso tan, pues tan bueno el que hiciste, una candidata extraordinaria, tatata, pero la compañía quería un hombre', y la verdad yo dije 'cómo me lo dice, está bien, eso no se dice, no puede ser que a mí no me estén escogiendo porque soy mujer', o sea dígame porque su nivel de inglés no es adecuado, que su nivel de liderazgo dio bajito, no sé, alguna cosa, pero no me diga pues que porque soy mujer, y eso me generó como una dificultad porque después la psicóloga como líder, me llamó a hacer una retroalimentación y eh, y fue muy dura, fue muy dura la retroalimentación y le digo 'oye pero yo, estoy como confundida, porque yo veo unas pruebas que dan los resultados muy buenos, tú me estás diciendo esto y a mí me dijeron que la decisión la habían tomado por esto', y a ella le molestó mucho que yo hubiera puesto sobre, evidentemente pues una multinacional no puede pues tener una evidencia de discriminación por género, pero esa no era mi intención, también era de 'venga pa' qué me dice todo esto, o sea diga las cosas como son, no necesita tampoco devolverme nada, ya no me escogió no pasa nada, yo seguiré mi camino', entonces digamos como que si tengo esas dos anécdotas, tal vez como de situaciones que también tengo que reconocer, no fueron, nunca han sido como freno a mi desempeño profesional, yo creo que los hombres si siguen siendo, pues machistas, además porque yo soy mamá de un hombre y creo que todo este tema de género, me ha hecho tomar consciencia por lo menos desde la casa, de cómo miro el asunto, incluso en la posición de mujer, o sea yo soy una mujer machista, yo misma soy una mujer machista, no es que crea, mi equipo es un equipo muy femenino y no es que crea que las mujeres no tienen las capacidades, sino que, pero creo que, mejor dicho, me molesta un poco como ese tema de la igualdad de género, o sea porque yo no siento que a mí me haya tocado, pues o sea, yo no me entra, 'pues es que nos tienen que pagar igual', pues ganémoslo 'es que nos tienen que nombrar...' por ejemplo odio la ley de cuotas, la odio, no es que las cosas se tienen como que ganar desde la legitimidad del espacio de la mujer, no desde la reivindicación, creo que un poco me pasa eso, pero también como mamá, sí a veces digo 'no claro que Sebastián se vaya caminando un día del colegio hasta el campestre, ya lo hizo, bueno no pasa nada, pero a María Paz que ni se le ocurra por nada del mundo', como ese tipo de cosas, en el que tiene unos prejuicios y unos paradigmas que quizás nos sigue costando, pues como superar.

Olga: Y eso que me comentabas cuando tus rasgos, pues como más masculinos como en tu forma de liderazgo, ¿Consideras que en algún momento de tu vida

laboral tuviste que cambiar, o sea cambiaste esa forma de ser con rasgos característicos femeninos como a una más masculina para poder encajar en el mundo profesional?

María Adelaida: Mmm, creó que más, más era como moderando ciertas cosas, o sea no es que, porque, yo cuando miro, claro yo soy muy orientada hacia el resultado, muy, orientada al resultado, muy competitiva, muy, entonces creo que eso, más ellos lo asociaban a cosas en las que generaba mi identidad, y para mí ha sido fácil tener amigos hombres, o sea yo tengo, mis mejores amigas son mujeres, pero yo tengo, pero para mí era fácil hacer relaciones, relaciones de amistad con hombres, que eso no era pues como tan fácil, o sea uno se tenía que enamorar del amigo, en mi época, hoy pues es como más chévere, pero en esa época no, uno se enamoraba del amigo, y yo no, o sea yo tengo amigos de esa época con los que salía a comer, con los que salía y no pasaba nada, pues ni me enamoraba ni se enamoraban de mí, entonces creo que un poco más era como eso, como unas características con las que nos identificábamos, sin embargo, probablemente también la maternidad y el reconocer pues como cosas, y no sanas, es que yo sí creo, no es que yo me sienta vieja, pues uno a los 43 años no está viejo, pero si está muy distinto frente a la lectura que hace de la vida, yo sí creo que uno se va mesurando en muchas cosas (Y las prioridades van cambiando), una perspectiva mucho más amplia, y creo que también uno empieza a valorar como las cosas que realmente son su esencia, entonces creo que ahí es cuando, por el contrario empiezo es a valorar, como las capacidades que le da a uno el femenino, más bien desde ahí ¿sabes? Como desde, no es que por ejemplo mi rol en los equipos directivos, hoy no, en familia es un poquito distinto quizás, pero yo tuve, cuando yo me fui de familia, ay esa fue mundial, porque ahí fue la mayor de las alegrías de lo femenino, porque yo llegué a un grupo, primero muy mayor, mucho más mayor que yo, yo tenía en ese momento 30 años y él que me seguía, o sea mi compañero de mesa, el que era el vicepresidente financiero, que hoy es un gran amigo, tenía 40 años y ese era el más chiquito, pues era el joven de la mesa, y yo hoy a los 43 me siento grande, o sea de hecho hago la broma, a mi cuando me cambió el guion que yo era la que hacía las preguntas y ahora soy yo la que tengo que tener las respuestas, porque era, eso pasa un poquito, entonces ¿sabes qué? Ahí fue súper lindo porque yo llegué y había de hecho dos señores, que eran, uno era el del lado de mi papá y otro era amigo de mi papá y ellos me miraban como pues, yo estoy segura que el pensamiento que les cruzaba era 'esta culicagada' (esta niña) ni siquiera niña (palmada) y, y fue bonito como descubrir que la juventud y lo femenino enriquecieron al corazón, porque no había ninguna otra mujer en ese equipo directivo, era yo y fuera de eso era muy joven, entonces fue muy interesante, fue súper súper chévere, era como, y yo descubrí que era mi femenino lo que me apalancaba y lo que me daba la oportunidad de ganarme mi espacio, que ellos reconocieran que allí había algo valioso, que les podía traer cosas

que los hombres no piensan, ¿cierto? Pero que la mujer, las mujeres vemos, nuestra atención al detalle es mucho más alta que la de los hombres, entonces eso fue súper bonito, dar y ellos me terminaron queriendo mucho, o sea de hecho sigo teniendo gran relación con muchos de ellos, pues amigos grandes, tengo amigos grandes que son amigos, tal vez de los dos amigos de mí, pues de la edad de mi papá si no soy amiga, pero de los otros (que estaban entre cuarenta) claro, hoy son señores, de digamos, Javier tiene 64, Fabiano tiene 62, o sea son grandes y comemos religiosamente una vez al año, una vez al mes y no nos la perdemos, o sea y somos buenos amigos, entonces creo que eso también es bonito cuando uno, pero cuando yo, por lo menos creo que mi, no sé, yo diría que, han sido más descubrimientos a post, que a priori, o sea como la desprevención con la que uno se aproxima también al espacio, o sea por eso te digo que también el tema como de género no debería ser un bloqueo, cuando se lo pone tan de presente, probablemente también se encuentra con más obstáculos, no sé, pero también puede ser, mi conclusión a priori pues.

Olga: Sí, y dentro de las características de liderazgo, ¿considera usted que, pues obviamente entre hombres y mujeres hay diferencias en la forma de liderar equipos, cuál crees que son las diferencias más grandes que se presentan?

María Adelaida: A que la mujer naturalmente es mucho más dada a ser consciente del otro, ¿cierto?, pues eso que decimos en gestión humana, hazte presente en el otro, como un reconocer al otro, yo creo que eso nos sale más natural a las mujeres, pues obviamente yo vivo pensando en dos pitufos y en mis sobrinos y las mujeres tenemos una, y eso sí tiene que estar asociado como a la maternidad, entonces yo creo que eso nos hace más compasivos, nos hace también más, como capaces de acompañar al otro con mayor cuidado y quizá sin sentir... yo creo que tenemos más esa capacidad solidaria pues de acompañar al otro, sin embargo también somos unas brujas así, en este nivel, porque sí tenemos, sentimos equivocadamente, que tenemos que seguir como combatiendo, entonces a ver si somos un poquito más dadoras de codo, inclusive con las mujeres, más colegiales, es curioso.

Olga: Sí, los estudios lo dicen, las mujeres entre las mujeres sí se califican más duro que a los hombres. Y ¿qué crees que es la razón por la que hoy hay tan pocas mujeres en la cima de las organizaciones? Siendo presidentas, vicepresidentas, o sea ¿a qué crees que se deba esa?

María Adelaida: Yo creo que seguimos estando, digamos creo que la estructura de nuestra sociedad es una estructura desde lo masculino, entonces este no es un problema del siglo xx, esto es una estructura matriarcal ¿cierto?, es una estructura desde lo masculino, entonces creo que es más complicado para la mujer adaptarse a ese, a ese mundo, no porque no tenga las capacidades ni mucho menos sino porque de verdad no la ponen un poquito más difícil o esta puesta un poquito más difícil, entonces creo que es fácil decir, mejor me voy más bien a estar con mis niños, eh, quedarme en

un nivel medio que además es razonable, y es bueno estos niveles son duros, son exigentes, estos niveles son, tienen además como ese, ese tono de competencia, que yo francamente te digo, yo creo que a mí lo que más me gusta es que a mí me gusta ser una muy buena segunda, a mí no me interesa ser una primera, pero pues, alguien me decía 'como lo decís, es una limitante de desarrollo', no es que yo acaso vine a vivir la vida ajena vine a vivir la mía, y a mí me encanta lo que hago, me encanta mi trabajo, no creo que eso me reste ambición, porque si a mí me ponen un reto, no sé de primer nivel en una organización de sector social, lo considero, pero yo no quiero ser gerente de familia, pero si quiero ser acompañante del que está sentado allá, entonces creo que un poco, parte de eso puede ser respuestas, o sea entonces quedarse con, en el nivel digamos medio, están los retos, se toman unas decisiones adecuadas, está uno activo en el mundo laboral, pero no tiene que tener esta presión de los primeros niveles, el primero y segundo nivel son duros, si desnaturalizan un poquito lo femenino, o sea yo como que ya me arraigo, pero ya tengo 43, pues ya no voy a renunciar a esas cosas, ya no me interesa, es que ya lo hice y llevo 22 años haciendo lo rápido, es que yo arranqué a trabajar, es que yo tenía veintiún años y abogada de la suramericana, pues entonces llevo 22 años cotizando, y pues no yo me río, ya tengo ___ de pensión (ya podrías acceder), me río un poquito, la verdad es que exige trabajo, exige esfuerzo y exige sacrificio, mi vida social no es muy amplia, o sea yo no me veo con mis amigas mucho, no tengo tiempo, trabajo a mi ritmo, viajo lo que viajo, verme todas las semanas con mis amigas me parece el súper plan, y mis hijos, y mi marido, entonces también, también hay que equilibrar ese asunto, entonces sí creo que es una estructura masculina, desde los horarios, desde las exigencias, la mamá es mamá, y la verdad cuando yo a veces me hago la pregunta, digo si desde la reivindicación de género, pues bueno no, entonces cómo vamos a cambiar, las mamás están dispuestas, o sea, es que los hijos son hijos y son hijos 24 horas al día, y la pesadilla les da a las 3 am, (y al otro día igual hay que) y la mamá es la que los calma, y no es que seamos mejores que el papá, pero la mamá es la que los calma; todavía ayer, justo ayer me pasó, yo antier me iba para Bogotá y quizás faltó comunicación en mi casa, porque nos vamos de vacaciones hoy en la noche, entonces estamos y entonces yo el lunes llegué a empacar, porque sabía que ayer llegaba tarde, entonces a empacar nos vamos tres semanas, bueno, yo sé, mi esposo si sabía, pero yo parece que no les dije a los niños que yo no llegaba el martes, y después me llama una amiga que pues es muy cercana a mí, y me acompaña mucho con mis y me dice 'oye, Sebastián no sabía que tú no llegas hoy, está pues como, como, pues '¿cómo así que mi mamá no llega hoy?' entonces lo llamé, le dije 'oye mira, yo no llego hoy, llego mañana, no sé qué' 'ah hola mami', pues un adolescente no te va a decir nada más, pero (la comunicación) claro, pasan como esas cosas, yo dije 'tiene 14 años, sabe que nos vamos de vacaciones, pero me la cobra' y el papá estaba, la mamá no, entonces yo a veces pienso en eso, y

digo cómo lo vamos a resolver, a mí, yo soy, la verdad es que tengo un ritmo de vida intenso, yo me levanto a las 4:40 de la mañana porque además me gusta hacer yoga, entonces me levanto a esa hora para poder hacer yoga hasta las 5:30 am, porque a esa hora tengo que arrancar a despertarlos, me gusta llevarlos yo al colegio, entonces los dejo en el colegio, después me vengo a la oficina, trato de hacer deporte al medio día, pero yo tengo que mercar, entonces a mí me dicen 'metete a mercadoni, y que mercadoni te lleva', no es que también es como sacar el tiempo de escoger, el yogurt que le gusta a María Paz, a ver si salió una cosa nueva, pues como que siento que esas cosas se apalancan también, porque yo soy la mamá de esa casa y soy la ama de casa de esa casa, entonces yo tengo que cuadrar, que va el jardinero, pero que entonces va la empleada por días, pero entonces va la que va el fin de semana a hacer aseo en no sé dónde, pero entonces que mi empleado no sé qué, que pague la seguridad social, el otro día vi que mi marido me decía, porque yo estaba muy ocupada y él estaba, mi esposo es piloto, entonces a veces tiene unos días libres, entonces le dije 'ay, lindo mira hoy hay que' entonces empecé, (pagar esto, hacer esto), y no sé qué, María Paz tiene baile, pero hay que llevarla a patinaje, pero entonces acuérdate que hay que recoger a Sebastián y fuera de eso tienen odontología, y me dijo 'que cansancio' y yo le dije 'ah' (aquí los dos trabajamos por igual), o sea, se asusta pues, pero no con, me tienes de Uber, y yo más o menos y nos morimos de la risa, las mujeres es el segundo turno, todas las mujeres nos toca llegar a la casa al segundo turno) exacto, entonces yo digo que la verdad 'gracias a Dios que tengo una empleada que me ayuda', porque también meterle pues creo que eso sí, lo hace más difícil, o sea yo digo que una vieja gringa, yo digo miércoles son unas tesas, porque es que tienen lo mismo pero además les toca hacer la comida, tienen que hacer el aseo, nosotros si tenemos esa ventaja que tenemos unas personas lindas que además pues nos ayudan con ese trabajo, uy no no no (Sí es la mejor opción para las mujeres trabajadoras), uy sí total, total, pero sí creo que, pues la respuesta, sí creo que es que estamos en una estructura muy masculinizada, lo que no sé es cual, como yo a que quisiera renunciar, porque yo por ejemplo aquí en familia estoy segura que podría tener un horario flexible, pero me pierdo de cosas, entonces me pierdo conversaciones, me pierdo, entonces también hasta qué punto.

Olga: Hasta qué punto se deja de lado un montón de cosas, sí porque es que además el trabajo se disfruta, se disfruta su rol de mamá, se disfruta su rol de esposa, es complicado. Bueno dentro de las teorías que hay y específicamente sobre la que yo estoy trabajando, en los años 70 se hablaba era de un techo de cristal, entonces que las mujeres no podían pasar ese techo de cristal para llegar a la cima, hoy ya no se habla de techo de cristal sino de laberinto de cristal, que las mujeres están llegando, pero les cuesta más trabajo que a los hombres. ¿Estás de acuerdo con la apreciación?

María Adelaida: Yo creo que sí, pues yo creo que las estadísticas lo confirman, sí claro y el hombre, yo creo que la mayoría de los hombres que hoy están en la dirigencia, les sigue gustando que su esposa sea la más bonita y la mejor mamá, pues como yo lo veo, yo vivo pues en campestre, y yo veo como a mis con generacionales la mayoría son esposas de o de presidentes o de vicepresidentes pues de compañías de Medellín, no pueden ser más bonitas, mientras yo llego corriendo a las 12:15 a cambiarme como una loca, para ir a jugar, para llegar a la 1:30 a bañarme como otra loca, a salir corriendo, comerme un sándwich en el carro, para llegar aquí a las 2:10, yo tengo digamos una amiga que es divina y me dice 'Maria siempre en estas carreras' y yo Adri 'o eso o no juego y prefiero jugar' y salgo corriendo, pero entonces ella está desde las 11 de la mañana, o desde las 10:30 va a clase al gimnasio de 11 a 1, a la 1 se sienta, se maquilla, se cepilla, el almuerzo es a las 2 tranquila, no hay qué, y es divina, es divina, entonces yo sí creo que hay un poco eso, que a mí por ejemplo me pasa que mi esposo no puede con eso, o sea él llega por su rol también, entonces él puede ir a hacer deporte a las 3 de la tarde un día porque llego de vuelo y se fue a la, él no puede con eso, me dice 'yo me enloquecería con una mujer, en función de esto, o sea de sentarse todas las tardes a conversar, yo no podría', pero yo creo que a los hombres sí les gusta mayoritariamente.

Olga: Sí, y la mayoría... Sí, es difícil como decías, se sacrifica muchos temas de vida familiar, de vida personal en post de desarrollar una carrera profesional.

María Adelaida: Y eso no significa que sean bobas pues, no las estoy descalificando, sino que es un equilibrio de familia que así funciona, en mi caso es que por el contrario, a mí quien más push me ha hecho siempre es mi esposo, o sea ha sido mi mejor, como aliado en eso. De acuerdo, y yo digo cosas, o sea yo estaba montada en un avión y mi hija reclamando su primera joya en un acto cívico, yo no voy a decir que eso no ha pasado, pues obviamente el equilibrio perfecto pues a mí no se me ha dado, pero también estaban otras cosas importantes y he tratado de generar con ella un vínculo que, pues ayer tenía su presentación de baile que cada que termina como los dos meses, hay una presentación a la que los papás podemos ir, en Fiana, y yo no podía ir, y Juan Pedro tampoco podía ir, entonces le dije, y mi hermana estaba en Sincelejo, porque yo además uso mucho a mí, como mi red de apoyo, pero justo ayer mi hermana estaba en Sincelejo pues de trabajo, mi sobrina tenía que, no podía ir, mi suegra está incapacitada entonces tampoco podía ir, dije 'se me acabaron mis opciones', entonces le dije a Ruby la niña que trabaja, '¿Ruby me acompañas a Paz?' 'Claro, yo la acompaño' no sé qué, finalmente Juan P, logro llegar antes y le dijo a Ruby 'tranquila que yo voy' y cuando me manda Juan Pedro el vídeo yo casi me muero de la felicidad, no estuvo sola, o sea claro que le patean a uno esas cosas, pero sí hay que tratar de... sí.

Olga: De cumplir con todo, y eso que hablábamos ahorita, de las brechas que existen ¿Qué deberían hacer las empresas y tú desde el punto de vista de desarrollo organizacional para disminuir estas brechas?

María Adelaida: Creo que, cuál es el argumento, porque nosotros aquí no tenemos, y yo creo que ninguna mujer de familia puede decir que la hayamos discriminado por género, esta es una compañía por el contrario muy equitativa, inclusive mira en el nivel directivo, eh, digamos cuando miras los rangos salariales los tenemos por posiciones y es una casualidad, yo me gano un poquitico menos, pero es simplemente por un acuerdo que hice de un beneficio distinto, no porque, o sea si sumas mi paquete de compensación es igual, igual, o sea es que cuál es el argumento objetivo, y así pasa hacía abajo, no, no, porque creó que la respuesta es esa, objetivizar los criterios de decisión, ahí el tema de género no te cabe... exactamente y así nos funciona a nosotros, y no sé si es porque yo estoy al frente de esos temas, pero así funciona (risas).

Olga: Sí, es una posición y la posición gana tanto independiente de quién la ejerza. Y desde el punto de vista de opciones, ahorita me hablabas de que no te gustaba como el tema de o que no estabas muy de acuerdo con el tema de cuotas, de la igualdad sino de ganarse espacios, entonces ¿cómo hacer para que esas brechas se disminuyan y se pueda hacer como algo desde las organizaciones?

María Adelaida: Yo creo que el tema es educación, o sea porque cuando tú tienes una mujer calificada, además es normal que el hombre la prefiera, porque es que las mujeres de verdad somos muy juiciosas, yo hoy pienso a mí por qué, yo estaba haciendo mi práctica al tiempo con un hombre en suramericana, y por qué la que se quedó fui yo, porque era una hormiga, porque era metida, porque era curiosa, porque todo lo quería saber, en cambio el hombre se iba a parrandear con ellos, él era mejor amigo de los abogados de la jurídica que yo...

Olga: Pero tú eres la que estaba pendiente atrás.

María Adelaida: Claro, te juro era mejor amigo, a mí nunca me invitaron a parrandear con ellos, él si parrandeaba con ellos parejo, pero yo creo que es que, por eso yo sí creo que el objetivo termina, termina pues, obviamente hay atarbanes, y hay gente pues descriteriada, ese es el mundo, pero en regla en general yo sí creo que es oportunidades de educación calificadas a las mujeres, y lo veo por ejemplo con mi hijo y mi hija, o sea María Paz decidió bailar, pues pero patina y patina de carreras por ejemplo, y es súper orientada, y disciplinada y no sé qué, y yo miro el otro que tiene quizás más talento físico, pero es hombre, mas chabacansito, es más esta actitud, en cambio la otra es así derechita, yo, esos somos hombres y mujeres, ¿cierto?, yo espero pues que los dos logren sus sueños y que sigan ambos con su camino, no estoy ni mucho menos minimizando a mi hombre divino, no, me muero de amor con él, pero

cuando le veo cada una de las características, digo 'estamos pintados' (estereotípicamente masculino), sí, no puede ser que los hombres realmente crean que se lo merecen, en cambio la mujer, como sabemos que la estamos un poquito más alertas, yo creo que eso sumado a oportunidades y a una educación adecuada, el mundo se va a desmatriarcar, pero se va a demorar en hacer ese cambio, entonces esperar a ver qué va a pasar.

Olga: ¿Qué consejo le darías hoy a las mujeres que están en este laberinto y que quieren seguir su carrera profesional y llegar a puestos, qué consejos les darías para que puedan alcanzar?

María Adelaida: No, que sí se puede, yo les diría que sí se puede, que sí se puede lograr equilibrio, que sí se puede yo con seguridad, tengo fallas en todos los aspectos, y cuando miro hacia atrás digo 'quizás pude haber hecho esto distinto, por qué no tomé esta decisión en ese momento', pero mi balance es un balance positivo, mi balance es un balance en el que yo siento que he respetado mi matrimonio, he respetado mis niños, he hecho acuerdos con ellos, creo que es importante es como poner las cosas sobre la mesa, ¿cierto?, es que por esa la anécdota que te contaba esta semana, ellos siempre están informados, y saben por qué y para qué, y saben también el esfuerzo que yo he tenido para que sus asuntos estén en orden y marchando, entonces creo que eso es importante, pero uno no tiene que renunciar a cosas, tiene que quizás, como, matizar o dosificar ciertos asuntos ¿cierto?, porque lo que te decía, entonces usted no puede ser la profesional que además se hace masajes semanales, va a la peluquería cada tres días, fuera de eso va a comer con sus amigas una vez a la semana, porque entonces así usted está desbalanceándose es a usted, creo que es un tema de encontrar como el justo equilibrio, es un ejercicio permanente, pero yo creo que sí se puede, y que sí se puede sin sacrificar profundidad, que sí se puede sin sacrificar rigurosidad en el desempeño de nuestras funciones, también creo que tenemos que de verdad ser más curiosas, leer menos sola y leer un poquito más otras cosas, nosotros tenemos la tentación a la superficialidad, a veces, porque también estamos a veces cansadas, no es nada fácil, pues que leer un artículo de Harvard Business, la nueva teoría no, pues me leo la abuela en la peluquería, en cambio usted de pronto en la peluquería se lee un libro, pues no sé, creo que un poco como ese juego de equilibrio y uno definir qué quiere lograr y yo creo que sí se puede; y la otra cosa que diría es, no renunciemos a nuestra feminidad, es que eso de verdad es lo que nos hace especiales y lo que enriquece a las organizaciones y yo me doy cuenta de verdad en esos espacios masculinos de comités, de juntas directivas y demás, que a mí me toca, no hay que tenerle miedo a que somos mujeres y a que vemos el mundo desde nuestra feminidad (Sí, desde la perspectiva femenina) Sí, eso es importante y es valioso y yo creo que nos da una capacidad distinta.

Olga: Por el contrario, beneficia la mirada de mujer.

María Adelaida: Completamente de acuerdo contigo, yo creo que sí.

Olga: ¿Qué características tienes tú o tu personalidad que te han hecho una mujer exitosa?

María Adelaida: Soy disciplinada, soy muy responsable, eh, creo que soy determinada también, me gusta el logro, entonces, pero soy buena relacionada, relacionándome o sea para mí la gente es importante, entonces genero vínculos con los otros y me interesa preservarlos, genuinamente para mí es importante que la gente se sienta bien conmigo, trabajando conmigo, relacionándose conmigo y me interesa cuidar a la gente pues y eso parte desde la interior de cuidarme a mí misma, porque si no tengo eso de venida, también me estoy perdiendo cosas, yo pienso que eso es como lo que a mí me definiría, como porque digamos he hecho una carrera así, tampoco fue tan planeada, realmente yo, no me planee pues, porque además soy abogada, no soy formada en ingeniera ni administradora, entonces a mí eso de haga su plan a cinco años nunca me ha gustado y cada que me lo han puesto a hacer vuelvo y lo guardo porque esa no es mi forma de leer el mundo, entonces no fue un camino determinado, pero ha sido una exploración súper bonita pues, y me ha dado el lujo de no tenerle miedo al cambio, creo que eso también enriquece mucho, moverse de organizaciones, oír distintas conversaciones, o sea antes a mí me impresiona que ya voy a cumplir otra vez 6 años en familia, porque yo cada 2-3 años empezaba a buscar otra cosa y aquí estoy muy contenta pues, pero creo que también es porque hay mucho dinamismo.

Olga: En la organización, es la misma pero con un montón de funciones diferentes, sí y en temas diferentes.

Olga: Sí y eso ha ayudado como a reinventarnos y eso es muy bueno.

Olga: No, okey María Adelaida, muchísimas gracias por tu tiempo y por el espacio.

Olga: No, espero que te haya servido.

ENTREVISTA N° 14.

Realizada por: Olga Lucía Quintero Suárez

A: Alejandra Vanegas.

Olga: ¿Cuál es su profesión?

Alejandra: Ingeniera de procesos.

Olga: ¿Cuál ha sido tu trayectoria laboral?

Alejandra: Mi trayectoria laboral, a ver, yo me gradué de la carrera y empecé a trabajar con Ecopetrol y la Universidad de Antioquia, en un proyecto de investigación para desarrollar o mejorar el octanaje de la gasolina, era un tema de investigación netamente, de hecho cuando yo me gradué de la universidad, yo estudié ingeniería de procesos en Eafit, y en la línea de énfasis la hice en biotecnología, entonces mi último período de la universidad, lo hice en México, en la Universidad Autónoma de México y lo hice en investigación, entonces pues hoy estoy en un tema completamente diferente, pero cuando me gradué me encantaba el mundo de la investigación, de la docencia, de hecho quería hacer un doctorado, entonces me fui como por esa línea, entonces entré a la Universidad de Antioquia, en un convenio con Ecopetrol como te contaba, y estuve allí trabajando aproximadamente un año, menos de un año, como nueve meses y luego a través del banco de la universidad...

(PAUSA)

Olga: Listo.

Alejandra: Listo, entonces estando en, en la Universidad de Antioquia, en la Universidad Eafit, no sé cómo funciona ahora porque ya fue hace unos añitos tú dejabas, registrabas tu hoja de vida en una base de datos de egresados y a través de la Universidad, me llamaron de una empresa, de una multinacional que se llama ... y me llamaron porque ellos tenían un programa de formación se llamaba ingenieros training, donde elegían a los ingenieros, digamos a los profesionales recién graduados de las universidades, con mejores promedios académicos porque querían vincularlos a un programa de formación interna, ellos encontraron que dentro de su organización tenían que activar planes de sucesión para los niveles directivos, y entonces por eso buscaban profesionales que ellos pudieran formar y que hubieran tenido pues un desempeño académico, digamos sobresaliente, entonces a mí me llamaron en esa convocatoria y yo arranqué un proceso de selección con esa multinacional, que finalmente me gané, entonces me lo gané y entré a ese programa, decidí dejar digamos que en pausa, de hecho me había presentado a maestría en ciencias químicas en la universidad, había pasado, pero lo dejé en pausa, para arrancar pues como con este proceso que también me había parecido interesante, era la posibilidad también de entrar a la industria, de poner en prácticas pues también todo el tema de ingeniería que había aprendido en la universidad, y me parecía un programa muy interesante de formación, entonces arranque; ese programa de formación duraba un año y al igual pues que un programa

de especialización, maestría, pues tú tenías que hacer un trabajo finalmente como para poderte graduar, de hecho había una certificación, y venía el presidente y te certificaba, entonces recuerdo que en el programa de certificación, de hecho antes del año, como a los ocho meses, yo hice mi presentación estaba el presidente, me conoció y arrancaron un proceso interno, una convocatoria interna para elegir un cargo que era un coordinador de procesos y de entrenamiento a nivel regional, que dependía directamente del vicepresidente de manufactura, entonces ya este era un cargo directivo y también hicieron el proceso interno y yo me lo gané, entonces digamos que fue el primer, la primera experiencia a nivel directiva que yo tenía, te cuento esto porque digamos que en mi carrera profesional rápidamente...

Olga: Llegaste a cargos directivos.

Alejandra: He asumido roles directivos y este pues tenía una connotación especial y es que era un cargo directivo que reportaba directamente a la Vicepresidencia y que era regional, entonces digamos mi responsabilidad estaba en todo Latinoamérica, y en todas las plantas que teníamos en Latinoamérica, en Centroamérica y Suramérica, ehm, en esa experiencia creó que también para mí fue muy enriquecedor, dos elementos fundamentales, el primero, que yo tenía contacto por ser una responsabilidad de procesos y entrenamiento con niveles bajos de la organización, es decir, con los operarios porque era un tema pues de manufactura, donde yo era la responsable de todos los temas de certificación de procesos y entrenamiento de este equipo, del equipo de manufactura operarios y al mismo tiempo pues tenía un nivel de relacionamiento con el nivel directivo de las organizaciones y las diferentes plantas que visitábamos, adicional a eso, que eran diferentes niveles en la organización, era también a nivel regional, entonces también me permitía interactuar con diferentes culturas y formas de trabajar y de pensar muy distintas, que finalmente lo que yo puedo recoger de eso es que enriquecen tanto profesional como personalmente, y otro elemento es que yo era la única mujer, entonces también hace que tú empieces a desarrollar, eh sí ciertas competencias y habilidades para poderte relacionar de manera efectiva y adecuada con un grupo que pues eran hombres y que también con quién interactuaba y quiénes me reportaban a mí en la mayoría de los casos también eran hombres, entonces creo que pues eso también fue un elemento importante de mi experiencia.

Olga: Sí, y durante todo ese trayecto hablabas que eras la única mujer, ¿Te sentiste alguna vez discriminada por tu condición de género?

Alejandra: No, sabes que no, no me sentí discriminada. Pues a ver, hay un tema pues particular, lo primero era la única mujer en el equipo, lo segundo es que yo era muy joven y lo tercero es que era en un ambiente como estamos hablando de manufactura, de procesos de planta que normalmente son hombres, pero la verdad nunca me sentí discriminada, me sentí la verdad apoyada, creo que cómo te lo contaba yo fui, pues

tuve cierta inteligencia emocional para desarrollar estrategias que me permitieran llegar de manera adecuada, asertiva y exitosa a los logros que tenía, pues o los retos que tenía en ese momento, de hecho mi equipo, porque pues había un responsable en distintos temas, había un responsable de mantenimiento,, había un responsable de calidad, había un responsable de seguridad, yo era la responsable de los temas de procesos y arrancábamos con un tema de implementación de buenas prácticas, donde cada uno tenía un capítulo que tenía que implementar a la planta que viajábamos, estábamos tres semanas por fuera y una semana en los países de origen, porque todo mi equipo, el staff, todos eran de diferentes países de Latinoamérica, también era la única colombiana, entonces digamos que en ese equipo yo era la que más avanzaba en la implementación, porque como te digo creo que tenía, también desarrollé un estilo especial, para poder cumplir con el reto que me asignaban, entonces so también hacia que fuera reconocida dentro del equipo de trabajo, dentro de mi staff, como la que, digamos quién avanzaba más rápido y quien lograba más rápido los retos que le ponían, entonces creó que en ese orden de ideas, empecé a ganar credibilidad y confianza por parte de mis compañeros de trabajo, por parte de mi jefe, que creó que eso fue fundamental, mi jefe siempre confió en mí y siempre me sentí súper respaldada por él, entonces creo que por eso...

Olga: Y esa forma de, esa adecuación que hiciste de tu estilo, de tu forma de ser, ¿qué crees que en qué se basó, pues qué características adquiriste? Me imagino que pues es temas de cómo llegarle a la diferente gente, hay cómo lo maneja.

Alejandra: Sí, a ver pues yo creo que para mí era fundamental escuchar a las personas y entender que si bien nosotros íbamos con unas políticas definidas muy claras, pues también teníamos la posibilidad de capturar buenas prácticas a los lugares a los que íbamos, entonces yo creo que el respeto y la escucha activa frente a las personas que llevaban tanto tiempo haciendo lo que hacían era fundamental, entonces digamos que mi estrategia más que de imposición, era una estrategia de escucha y de generar convencimiento, porque lo que yo también encontraba, porque nosotros implementábamos, nos íbamos y luego volvíamos a auditar, y cuando volvíamos a auditar, muchos de los temas que se dejaban para implementar ya no estaban, en mi caso estaban, pero estaban porque yo trataba de generar convencimiento y que ellos se sintieran parte de la actividad que nosotros estábamos ejecutando, entonces creo que esa fue como la estrategia, más de imposición, más de sí, es más creo que hasta ser mujer, hasta ser joven colombiana tuvo un plus, porque pues digamos que las personas con las que trabajaba eran muy mayores, y de pronto no, si eran menos abiertos, como al tema, entonces creo que eso antes fue como un elemento que generó y agregó valor a actividad que estábamos desarrollando.

Olga: ¿Y consideras que los hombres y mujeres tenemos estilos de liderazgo diferentes, diferenciados? Si es así, ¿básicamente en qué se resumen esas diferencias entre la forma de liderar de un hombre y una mujer?

Alejandra: Sí, sí creo que hay diferencias, ehm, a ver creo que las mujeres somos más detallistas, y los hombres son más prácticos, creo que las mujeres también tenemos un grado de sensibilidad mayor, que nos permite también, eh, censar muchos elementos que para los hombres son transparentes, como te digo para mi el tema de como los otros se sentían, de, de más que la pura actividad técnica, entender que la escucha era fundamental, era la única mujer y para mí era fundamental eso, que creo que fue un factor de éxito, para el hombre es más cumplir el objetivo, cumplir el, el reto que me están poniendo, que preocuparme por el otro qué está sintiendo, qué está pensando, lo escucho... creo que eso es un elemento diferenciador y que lo tenemos desarrollado más las mujeres que los hombres; ahora, las mujeres muchas veces pecamos por ser tan detallistas, entonces nos, digamos que llegar al objetivo, puede muchas veces alargarse más, que lo logra más rápido un hombre porque es más práctico pero en mi caso también creo que estar rodeada de tantos hombres, me permite de alguna manera ser práctica en los retos que me ponen, pero creo que esos dos elementos son los que más pueden diferenciar, digamos las características de liderazgo.

Olga: ¿Y por qué crees que hoy hay tan poquitas mujeres en la cima de las organizaciones, siendo directivas, en cargos como el tuyo o de como tal una organización?

Alejandra: Por qué creo... no pues a ver, creo que también estamos en una, digamos en una época en la que asumir riesgos, tomar decisiones con un nivel de incertidumbre, eh, son pues características fundamentales de nuestro día a día, de lo que, del mundo en el que vivimos hoy y como te decía ahorita, pues la verdad esta pregunta nunca la había, la había como pensado porque pues de hecho en Epm, en nuestro grupo directivo pues tengo compañeras que igual son mujeres, aunque sí la mayoría son hombres, pero nunca me lo había hecho esta pregunta, creo que puede ser ese el elemento, que las mujeres como digamos tenemos una visión más holística, en la que pensamos en muchos más elementos más allá del objetivo, de la meta, del reto, estamos pensando en todos esos elementos que, te digo que por ser sensibles hasta nos generan alertas, puede ser que, que esa sea la razón por la que una junta directiva prefiera a un hombre, que es más arriesgado, que se mueve mejor en la incertidumbre, que es más práctico, a pensar en una mujer, creería que puede ser ese el elemento...

Olga: El elemento más diferenciador. Dentro de mi trabajo de grado, yo lo estoy enfocando sobre una teoría que se llama 'laberintos de cristal', lo que habla 'laberintos de cristal' o el fundamento de su teoría es que las mujeres hoy están llegando a la cima de las organizaciones, pero les cuesta mucho más trabajo

llegar que a los hombres, ¿estás de acuerdo con esta apreciación, lo has en parte vivido o no?

Alejandra: Lo que pasa es que a mí no me ha pasado, o sea por lo que te digo, creo que para mí al contrario, por mi experiencia personal, ser mujer me permitió llegar a la posición en la que estoy hoy, ¿cierto?, tener desde muy temprana edad, posiciones directivas, retos en los que tenía que relacionarme con diferentes personas, entornos donde solamente había hombres, y creo que esas características de las que te hablo de alguna manera hoy pueden jugar en contra del género femenino en posiciones directivas, para mi caso particular sumaron y me permitieron estar donde estoy hoy ¿cierto?, porque de ahí en adelante, siempre asumí posiciones directivas, y pues aún lo sigo haciendo, entonces digamos que por mi condición personal, no puedo como, digamos apoyar la teoría.

Olga: Okey, y, ¿qué características crees o en tu parte personal has tenido que abandonar, tu vida familiar o has tenido que sacrificar, tu vida familiar, tu vida personal, por, por desarrollar tu carrera profesional?

Alejandra: Pues a ver, la verdad es que también creo que como el mundo cambia, antes una mujer que se casaba después de los 35, ya la había dejado el bus y ya la había dejado el tren, entonces, mejor dicho, la solterona, y en mi caso pues particular, no me siento la más vieja, y ya pues me casé, pero también me casé después de los 35, ¿cierto?, me casé a los 35, y ... digamos que no sentí en ningún momento un sacrificio, no, de hecho pues yo viajaba permanentemente, lo que significaba para mí, que no podía tener relaciones estables por mucho tiempo, porque me la pasaba de un, viajando, cuando luego cambié de posición y dejé a ... y entré a trabajar a grupo Orbis, pues ya significaba para mí viajar con menor frecuencia y empecé pues una relación con quién hoy es mi esposo, y tanto mi esposo como yo nos casamos ya, pues como grandecitos, y ni me sentí dejada, pues mejor dicho solterona, no la verdad, para nada, y hoy ya, pues estoy casada, tengo un hijo, en este momento tengo un bebé de 15 meses, pero también hace que acomodes y organices la logística familiar, que te permitan a ti más cantidad, pues más que cantidad, calidad de tiempo pues con las personas que tu amas, obviamente tener un compañero de vida que entienda tu rol, un esposo que te apoye y que permita pues que haya esa sincronía y no se presenten dificultades en la familia, y en mi caso particular, pues también tengo unos papás, que han sido un apoyo fundamental los dos están pensionados, entonces también son un apoyo, y son vecinos míos, entonces me ayudan mucho, entonces a lo que voy es que para también en mi caso personal, claramente yo tengo jornadas laborales muy largas, ehm, claramente no puede dedicarle uno el tiempo que quisiera a su hijo, pero entonces, como te digo, trato que el tiempo que el tiempo que pueda estar con él sea tiempo de calidad.

Olga: Sí, ¿y por qué crees o qué crees que deberían hacer las organizaciones hoy, para que se disminuya la brecha que hay entre hombres y mujeres en los cargos directivos?

Alejandra: para que se disminuya... pues a ver, yo creería primero, cuando uno piensa a nivel directivo, creo que es fundamental el tema de licencia de maternidad, pues porque a ver, finalmente cuando una mujer decide ser madre, y que también cuando finalmente te, a ti te van a vincular a una empresa y sobre todo en cargos directivos, que implica que tu viajes, que implican sacrificios de tiempo, siempre te preguntan 'estás casada, tienes hijos, qué significa eso para ti' ¿cierto?, porque significa más para una mujer que para un hombre, los hombres naturalmente pues no sé, por como lo vemos nosotros en nuestra cultura, son más desprendidos, aunque como te digo también creo que eso ha cambiado, y que al situarlo tú necesitas un aliado, entonces yo creo que las organizaciones, y más que la organización creo que es un tema también de gobierno, de Estado, en el que esa licencia de maternidad, no es por el tiempo, que sean 2, 3, 4, 5 meses, creo que también deberían dársela al hombre, pues porque digamos que el compromiso del hijo es tanto para ...

Olga: Es igualdad de condiciones

Alejandra: Exactamente, igualdad de condiciones, de manera que signifique igualdad de condiciones para el género, en el punto en el que yo decida vincular a un hombre o una mujer, a los dos les tendré que preguntar si están pensando en tener un hijo, en ser papás, porque significará para los dos salir ese tiempo a dedicarlo a la licencia, o pues estar en esa licencia con su hijo, entonces yo creo que ese elemento y como hay en otras culturas, es un elemento fundamental. Otro elemento que me parece súper ganador y que nosotros hoy, pues yo tuve una experiencia trabajando en el municipio de Medellín y allá estuve pues en la implementación del proyecto, y aquí estamos pensando en hacerlo, es empezar a vincular la organización más con la vida personal de, pues de quién, de sus empleados, y a esto pues, me refiero a tener espacios en los que una persona no sólo este trabajando, sino que tú puedas también hacer ejercicio, en el que puedas tener un jardín infantil y que puedas traer a tu hijo, que signifique para la mamá, en mi caso tengo mis padres que me ayudan también, pero que yo pueda, que signifique para mí, monto el niño al carro y nos vamos los dos para la oficina, y que sé que cuando llego a la empresa, lo puedo dejar en un jardín en donde están las personas con las competencias idóneas para cuidar a mi hijo, y cuando salgo de la oficina me voy con mi niño, entonces creo que eso también facilita, eh, la vida hoy en la que estamos, con una dinámica tan acelerada, en la que pasas tanto tiempo en la oficina, sobre todo si tienes un cargo directivo, o sea, creo que eso también es una iniciativa que puede, pues que es muy ganadora. Ehh, que más creó que pueden hacer las organizaciones para, para fomentar el tema de igualdad de género, no, yo creo que es como que básicamente eso.

Olga: ¿Y qué características personales tienes tú, que te han hecho una mujer exitosa en tu vida profesional?

Alejandra: ¿qué características? ... pues a ver, yo soy súper apasionada con lo que hago ¿cierto?, muy apasionada y muy comprometida con los retos que me asignan, y normalmente, por la experiencia que he tenido, los retos que me han sido asignados, siempre los he alcanzado, yo creo que los he alcanzado por lo que te cuento, porque pues yo le pongo alma, vida y corazón al trabajo, exactamente, y adicional a eso, pues creo que hay ciertas características en mi personalidad más allá del conocimiento técnico, que también me acompañan mucho, pues creo que hoy más que ser un líder, que lo hace todo solito, que brilla solito, en mi vida o pues en mi experiencia personal, creo que esto, tú estás al frente hoy, pero estás al frente de un equipo de personas que están trabajando para permitir lograr ese objetivo, entonces creo que acompañarse de personas de un equipo de trabajo al que tú conozcas claramente, que sepas cuáles son sus motivaciones, que generes realmente un equipo convencido de que tenemos que trabajar por ese logro, eso también para mí ha sido una característica que me ha permitido lograr los objetivos, siempre he estado muy bien rodeada, muy bien acompañada, y la verdad es que siento que las personas que trabajan en mi equipo están comprometidas tanto o más que yo con el reto que tenemos todos, entonces más que el logro de Alejandra, es el logro del equipo. Y eso creo que también es fundamental.

Olga: Perfecto, ¿Y qué consejos pues finalmente le darías a las mujeres que están hoy en puestos intermedios o están en ese 'laberinto' aunque tú no lo viviste, que están en ese 'laberinto' y que quieren alcanzar posiciones directivas? ¿Qué consejos les darías?

Alejandra: A ver... yo creo que uno tiene que conocerse muy bien, o sea si tú tienes la capacidad de conocer claramente cuáles son tus virtudes y también cuáles son tus debilidades, creo que tienes la posibilidad de ascender y de brillar donde tú estés, obviamente a eso sumarle la disciplina ¿cierto?, la disciplina, la motivación, la inspiración y la pasión por lo que haces, pero cuando tú te conoces muy bien, tú sabes cuáles son tus fortalezas y en esas te tienes que apoyar para poder brillar en los lugares en los que estés y saber cuáles son tus debilidades que tendrás que trabajar en ellas todos los días, entonces creo que eso es fundamental pues para poder asumir posiciones directivas, tener, conocerte muy bien y tener confianza en ti mismo; y que eso, pues en mi caso particular creo que también ha sido un elemento fundamental, ahora cuando ya tú como mujer tienes que empezar a compensar tu vida familiar, con tu vida profesional, hay lo que te digo, creo que es importante alinear a la persona que este a tu lado con la dinámica de tu vida, para que no se convierta en sacrificios o en momentos difíciles, sino que juntos puedan tener una logística en el hogar, que te permita tener las dos cosas en equilibrio, que esa creo que es como, la, el quit del

asunto, que tú logres equilibrio entre los dos mundos ¿cierto?, porque los dos son importantes, pues sí, normalmente a uno pues siempre le dicen 'lo más importante en la vida es tu vida personal', entonces en esa tienes que tratar de buscar ese equilibrio, para pues, lo que también hablo con mi equipo, finalmente uno es una maletica completa, yo no puedo venir a la oficina y olvidar un problema, me olvido de este problema, no o sea tú vienes acá con tus problemas, con tus alegrías, con tus tristezas, entonces tener equilibrio en tu vida personal, también hace que tengas éxito en tu vida profesional; y ese elemento a mí también me ha pasado, creo que para las mujeres puede ser complejo porque muchas veces están en esa dicotomía ¿cierto?, cómo dejo a mi familia, cómo dejo a mi hijo, no me puedo concentrar porque estoy pensando en ellos, pero si tú tienes un buen aliado, un buen compañero de equipo y logran realmente que la logística del hogar tenga ese equilibrio, creo que eso también suma, y funciona porque si no vas a estar en la oficina, pensando en todos los elementos que dejaste abiertos en tu casa, y que naturalmente la mujer tiene ese compromiso, yo no sé si por genética, si por su cultura, tiene más ese compromiso familiar que el hombre, que es un poco más desprendido, creo que eso también puede ser otro elemento que pesa en la dinámica que hoy vemos en el entorno directivo, creo que eso es fundamental, que tú encuentres ese aliado para poder lograr un equilibrio, de hecho mira que ahorita inclusive la tendencia, en, en esta nueva década es a no tener hijos, o sea tú conoces muchas parejas que son felices y que se quieren casar, pero que es una decisión no tener hijos, y creo que ese tema también empieza a pesar en lo que estamos conversando, porque es que un hijo significa tener una logística muy bien armada, un compromiso y una personita que depende de ti, o sea del papá y de la mamá, sobre todo pues cuando están bebés, entonces muchas mujeres que hoy asumen roles directivos deciden no tener hijos, o muchas no tienen hijos y creo que es también porque les cuesta poder lograr ese equilibrio, o sea no es fácil, en mi experiencia como te digo he tenido unos aliados magníficos que me permiten estar tranquila, eso no es fácil, pero pues digamos que creo que ahí también está... en lograrlo, sí.

Olga: El éxito está en lograrlo... No, perfecto Alejandra muchísimas gracias por tu tiempo y por el espacio para responder esta entrevista, ya cuando termine mi estudio espero hacértelo llegar como para que tengas más percepción de lo que estoy haciendo y en el estudio en que participaste.

Alejandra: No, con mucho gusto... ¡Súper!, no, a ti muchas gracias.

ENTREVISTA N° 15.

Realizada por: Olga Lucia Quintero Suarez.

A: Dra. Luz María Correa.

Olga: ¿Cuál es su profesión?

Luz María: Yo soy administrador de empresas de la universidad Eafit.

Olga: ¿Cuál ha sido su trayectoria profesional?

Luz María: Yo empecé mi carrera en construcciones El Cóndor y llevo 30 años en construcciones El Cóndor, inicié en el área administrativa, después pase al área financiera, después la empresa tuvo una escisión, entonces separó todo el tema de inversiones del tema de construcción, yo pasé a ser la gerente del tema de inversiones y en el 2001 se hizo un relevo generacional y yo pase a ser la presidenta, ya de la sociedad, ya otra vez fusionada, porque pues por razones de, estratégicas de la compañía, decidió volver a fusionar los dos negocios, y desde el 2001 soy la presidenta corporativa de construcciones El Cóndor.

Olga: ¿Alguna vez, durante el desarrollo de esa vida profesional, sentiste discriminación por el hecho de ser mujer?

Luz María: No, yo pues he contado con mucha suerte en eso, porque a pesar de que este es un gremio que es muy de hombres, muy masculino, pues esta es una empresa de familia, en donde han valorado mucho el trabajo de las mujeres a todos los niveles, a todos los niveles se valora mucho el aporte y el trabajo tanto de pues de los hombres y de las mujeres, o sea no hay ningún tema de discriminación y de género, y pues tenemos una compañía donde la participación de las mujeres en el área administrativa es muy grande, en el área directiva es muy importante, y a nivel ya digamos de las otras sociedades donde tenemos inversiones, donde desarrollamos proyectos, pues siempre he sido muy bien recibida y nunca he tenido pues ningún tipo de discriminación.

Olga: ¿Considera usted que los hombres y las mujeres tenemos estilos de liderazgo diferentes y si es así, más o menos en donde radican esas diferencias?

Luz María: Yo pienso que es diferente, pero no es el uno mejor ni peor, son estilos, las mujeres de pronto es más fácil generar esa, esa cohesión de la gente, pues por la misma forma de ser de las mujeres, entonces de pronto, ese liderazgo en donde uno hace que los demás, inspirar a los otros, en el sentido de venga luchemos por esto, hagamos esto, el compromiso que uno le pone a las cosas, no es diferente al de los hombres, pero de pronto, eh, hay algo que le ayuda a uno, como también hay cosas que pueden ser diferentes en el sentido que pueden ser menos buenas en el momento en que... entonces te estaba diciendo, que es diferente, pero no creo que sea ni mejor ni peor, hay cosas que ayudan, como hay cosas que también pueden ser difíciles para uno siendo mujer, pero uno aprende a manejar todo.

Olga: Sí, ya convive con eso, Y ¿A qué crees que se deba que haya hoy tan poquitas mujeres en la cima de las organizaciones? Siendo presidentas, pues como es tu caso.

Luz María: A ver, yo creo que para uno llegar a ser presidente, tiene que hacer una carrera juiciosa, desarrollarse dentro de una organización, adquirir las competencias necesarias, estar en un proceso, digamos, de sucesión o de selección juicioso y en este momento, pues estamos viendo las presidentas o los presidentes, que se empezaron a formar hace unos 10 o 15 años, y en ese momento, de pronto no había muchas mujeres con esas aspiraciones, qué pienso, que en unos años vamos a empezar a ver muchas más mujeres, en ese rol, pues porque las mujeres ya van a estar más abiertas a decir 'es que yo también puedo', o sea no es una cosa exclusiva o yo también quiero, o sea a veces no es ni de poder, es de querer también, las mujeres por lo general tienen unas decisiones de vida muy importantes con relación al trabajo y a su vida familiar, como el rol de madres, que hay muchas mujeres que no son capaces de, de tomar, no es fácil tomar la decisión 'yo voy a trabajar, así no lo necesite, porque yo quiero tener unas metas propias, profesionales y, e independientes a las de mi marido, y quiero llegar a cierta edad habiendo logrado unas cosas, yo, independientemente de ser mamá', y es muy respetable, la que decide definitivamente mi rol es de madre, me quedo, entonces, hay dos cosas, primero que las mujeres se ven envueltas, la mayoría de las veces en esa decisión, en momentos muy tempranos de sus carreras y, optan o por la una o por la otra; y la que opta por quedarse en la casa ya, la que opta por, por seguir con la carrera, tampoco es fácil, no vamos a decir que es lo más cómodo del mundo, pienso que sí es más fácil trabajar para los hombres que a las mujeres, a pesar de que ahora, ya los papás y toda la cosa ayudan mucho, ser mamá es ser mamá, mamá no hay sino una, eso no es lo más fácil, pero uno se da cuenta que es capaz y al final del tiempo, se da cuenta que no sólo es capaz, sino que es valiosísimo para sus hijos ver a una madre con un rol de estos, o sea los hijos, yo veo en mis hijos dos personas espectaculares, las dos, diferentes, pero con una claridad de hombre y mujer, los dos de que les gusta tener sus metas, sus profesiones, que quieren crecer, a donde van, entonces a pesar de que eso en las casas donde hay papás también ejecutivos, pues se da, yo pienso que la mamá también dando ese ejemplo, también aporta mucho a la sociedad a través de esos hijos, entonces yo pienso que también, es el proceso natural de las mujeres, que muchas veces deciden quedarse en la casa, y eso es muy respetable, y las que si no tienen esa opción de decidir quedarse, muchas veces tratan de hacer un balance, en donde la exigencia para seguir adelante es tan alta, que más bien se quedan en un, digamos en unos cargos que no les exijan tanto frente a su familia, pienso que eso es de los temas que hace que no haya tantas mujeres en una sociedad también paísa como esta o digamos en Colombia también todos esos temas, pero pienso que cada vez se van a ver más, cada vez se van a ver más porque ve uno

mujeres jóvenes muy capacitadas, muy buenas, eso es cuestión de tener claro que es lo que uno quiere y, la actitud de uno de decir 'yo soy capaz, yo soy capaz, yo tengo las herramientas, y si no las tengo las busco, y voy para adelante'.

Olga: Sí, Y ¿alguna vez durante el desarrollo de tu vida profesional tuviste que cambiar la forma de ser, como para encajar en un mundo de hombres en el que estamos?

Luz María: No, no yo pienso que uno lo que va es madurando, madurando y aprendiendo mucho de lo que son las relaciones laborales a todos los niveles; pero si uno tiene que cambiar su forma de ser, pues es que uno no es capaz, uno es como es, entonces lo que tiene es que madurar en su relaciones profesionales, pues siempre tener muy claro sus principios y valores, tanto como persona como organización y si eso está claro, y hay respeto, uno no tiene que ser una persona diferente a la que es.

Olga: Okey, mi trabajo de grado lo estoy enfocando en una teoría que se llama 'laberinto de cristal', en los años 70 se hablaba era de un techo de cristal para las mujeres que no permitían, que llegaban hasta cierto punto y no podían seguir ascendiendo en las organizaciones, a partir del 2007 más o menos, o sea cambió y se habla de un laberinto, porque hoy las mujeres si llegan a cargos importantes, pero les cuesta más trabajo que a los hombres. ¿Estás de acuerdo con esta apreciación?

Luz María: Yo pienso que les cuesta más trabajo, no es porque, o sea por lo que yo he vivido, no es porque le pongan a uno trabas, sino por lo que te acabo de decir, por los diferentes roles que tenemos las mujeres dentro de la familia y dentro de la sociedad, la mayoría de las mujeres tenemos el rol de esposas, madres, ¡hijas!, hermanas, que en algunas veces unas son más a nivel del hijo y hermano, son más o menos protagonistas, pero ese rol también es muy importante, entonces si tú ves el liderazgo que ejercen las mujeres en las familias, les genera un rol adicional, al rol de la empresa, entonces la dificultad esta en el balance, en el balance que tú tienes que hacer con todos esos roles que tienes, y que pues lo ideal, es que tampoco se te vuelva un estrés y que tengas la capacidad de manejarlos todos a la vez, para mí esa es la dificultad; como te digo en mi experiencia, la dificultad no ha sido de que es que por ser usted mujer, tiene que trabajar más o tiene que demostrarme más o tiene que, no, en mi experiencia personal, no lo ha sido y en lo que yo he visto en algunas amigas que están en niveles importantes de organización, yo pienso que no ha sido, si tú eres buena, eres una buena persona, tienes una actitud buena frente a la vida y a tu trabajo, si eres respetuosa, responsable, metida en tus principios y valores, yo pienso que las cosas se van dando, pero sí tiene que haber un balance, si tiene que haber un balance porque uno no puede dedicarse solo a trabajar, y no es fácil, tiene que poner uno al lado muchas cosas personales, que le dan satisfacción a otras personas, pero que usted le encuentra la satisfacción en otras, por decir algo, muy difícil estar tomando algo con las

amigas, hacer cosas, digamos que te quitan tiempo, pero uno pues lo que hace es que si quiere hacer ejercicio, uno se levanta no a las 6, sino a las 5 de la mañana, si quiere hacer un deporte específico los fines de semana los usa, si quiere muchas cosas, es cuestión de planear organizar la vida, de tal manera que pueda haber un balance, pues no creo que sea las dificultades laborales, lo que te digo mi experiencia ha sido muy sana en ese sentido, entonces de pronto no soy el mejor referente, pero realmente dificultad en el desarrollo profesional, por ser mujer, yo no lo he encontrado, antes he encontrado mucho apoyo, pero si pienso que hay muchos roles que uno juega dentro de la sociedad como miembro de familia, que le hacen más difícil ese balance, pero que hay que lograrlo.

Olga: Y dentro de lo que me hablabas de lograr el equilibrio, ¿sientes que has tenido que sacrificar parte de tu vida familiar y tu vida personal para poder tener los cargos que has desempeñado?

Luz María: A ver... más que sacrificio, es que hay momentos de mayores exigencias, como cuando uno tiene que viajar mucho o cuando tiene que, que dedicarse más a un proyecto, pero digamos pues yo no he sacrificado ni mi matrimonio ni a mis hijos, o sea en mi vida personal, de pronto la que si como uno pone, no como en último, sino en segundo plano, es mis hermanas y mis papás, bueno ellos entienden que uno tiene ese rol, este fin de familia, y que esperan un poquito más, pero más que sacrificarlos es ponerlos en una espera, y darles unos momentos específicos de mucha calidad, yo sí creo en el tema en que los momentos de calidad son muy importantes, no son muchos pero si son buenos, son importantes, ni he tenido ni nunca he permitido que se puedan sacrificar, ni mi relación con mi esposo, ni mi relación con mis hijos por el trabajo; afortunadamente también he tenido un marido que ha entendido el rol mío, que no es ni celoso ni egoísta con eso, me apoya totalmente y pienso que eso es muy importante, hay hombres que no les gusta, hay hombres que no entienden y empiezan a ponerle traba al desarrollo de las mujeres también, eso es un tema que también es ya muy personal, ningún problema y los hijos, pues hay momentos en la vida en los que ellos dicen 'no, es que como las mamás de las amiguitas si me ven en el club jugar tenis' y todas esas cosas, pero uno es lo pasa y, y insisto, yo ya tengo hijos muy grandes, veintisiete y veintidós años, y me dicen mami yo soy la mujer, pues, nosotros somos los más orgullosos de tener una mamá como tú, nos encanta, y, y yo les digo 'fue duro, les hice mucha falta' y me dicen 'no, no te preocupes' y le dicen a las primas que están teniendo hijos, no se preocupen que eso, eso sí tiene que tener uno muy buenas personas de calidad que estén acompañándolos y mirándolos, pero no he sentido que los he sacrificado, que he, que si he quitado tiempo algunas veces, sí, pero sacrificarlos es que 'perdí a mis hijos' 'perdí a mi marido por el trabajo', no, por eso te digo, el balance es muy importante.

Olga: ¿Y qué consideras que deben, acciones que deban implementar las empresas para disminuir esta brecha que hay entre hombres y mujeres en cargos directivos?

Luz María: A ver, yo pienso que ahora las empresas están trabajando mucho por la calidad del tiempo que puede la gente entregarle a sus familias, y la calidad de vida que eso le genera a los empleados, no solamente a las mujeres, es igual a los hombres y a las mujeres, entonces pienso que, por ejemplo aquí somos muy abiertos a que si una persona tiene que ir con el hijo al médico, si el niño se le enfermo, si hay una cita, si hay un evento que es del hijo, del colegio, eso es simplemente avisar con tiempo y programar, ¿sí?, eso ni se te va a quitar de tu salario, o sea porque es que igual las personas no dejan de hacer y lo que tienen que hacer y sus responsabilidades por hacer eso, entonces es responsablemente, entender que la gente no tiene que estar sentada en esta oficina, en esta esquina con el computador prendido, si su hijo se enfermó y tiene que estar en la casa, pues puede hacer ese trabajo desde la casa, y tiene una reunión, viene a reunión, es esos espacios en donde, no hablemos de teletrabajo porque eso es igual para todo el mundo, en donde uno puede generarle la tranquilidad también a esas mamás con relación a sus hijos, pues eso es muy valioso y yo pienso que eso sí, pero eso es de la cultura organizacional eso no es que la ley diga que es que usted, no, es de la cultura de las organizaciones y de tus jefes como son, como ven las cosas, entonces eso, pienso que la cultura de las organizaciones es como la que se va encargando de generar esos espacios.

Olga: Sí, ¿y qué características personales crees que tienes tú que te han permitido ser una mujer exitosa en tu vida laboral?

Luz María: Pues yo pienso que soy una persona que siempre busca metas y que visiona, que tiene la visión de qué es lo que quiero, uno tiene que tener metas de largo plazo, pero tiene que tener muchas metas volantes, y eso es, o sea tener la, querer ir haciendo, ir llenando esas metas, trabajar por esas metas, ser responsable, yo pienso que las características de liderazgo son importantes, o sea, el liderazgo se aprende pero tiene, para mi pienso que tiene mucho de, de innato, es una competencia que no es tan fácil de adquirir y entonces eso, yo pienso que eso es de las características que más me han ayudado, porque genero ese, eh, como esa, que la gente quiera seguirme en los proyectos, quiera estar con uno, que muchas veces yo llegaba a juntas de empresas de puros hombres, de proyectos de puros hombres, con mucho respeto uno escucha, pero cuando uno dice algo 've si entonces tú por qué no te metes a esta comitiva y me ayudas con esto, o sea también como la confianza que uno le genera a los demás, uno tiene que ser, yo pienso que, lo que más tiene que trabajar todos los días es el ego, porque en la medida que uno va, va creciendo en lo de uno, uno va, no es que se vaya creyendo más, sino que uno muchas veces se va convenciendo de que 'ay sí, es lo que yo diga', siempre, todos los días tiene que decir 'siempre me puedo

equivocar, puede haber alguien que tenga una mejor opción' o sea todo eso, la humildad, no dejar que el ego te lleve hacia la soberbia y esas cosas, que eso van acabando no solamente con una persona, sino con las relaciones que uno tenga con los demás; yo pienso que las organizaciones, las empresas, todo, son las personas y ante todo, ser buenas personas, contratar buenas personas, contratar la gente que a uno le gusta, con la que le gusta trabajar y cuando uno ve que una persona no encaja en una organización ser capaz de decirle 'no', tú no eres malo, pero tú no encajas aquí, entonces yo pienso que es, es estar ahí en ese liderazgo, saberse rodear de gente muy buena, porque es que nadie hace nada solo, tú en los equipos de trabajo desde la persona que te trae el agua hasta la persona que te firma, eh, la entidad un contrato, todo eso es parte de un equipo, entonces ser conscientes de que uno solo no logra nada, todo se logra con las personas y los equipos que están trabajando con uno.

Olga: Y finalmente, ahorita estabas dando, pues como ¿qué consejos les darías a las mujeres? Ahorita en la respuesta anterior también muchos temas de consejos, pero así ¿qué consejos les darías a las mujeres que están hoy en ese laberinto y que quieren seguir escalando profesionalmente?

Luz María: Yo pienso que lo primero es que, porque hay dos, hay diferentes tipos de mujeres ahora, hay mujeres que deciden que no van a tener hijos y que se van a dedicar su vida es profesionales con sus esposos, entonces para ellas es mucho más fácil, yo pienso que los hijos sí son de pronto como esa piedrita que va sintiendo uno en el corazoncito o aquí en el estómago que dice 'ay, mis niños', yo pienso lo que hay que hacer, es que uno tiene que dedicarle tiempo a los hijos, los hijos son muy importantes, que no me le quiero perder esta etapa de la vida, eso está muy bien, si quieres y decides genuinamente estar ahí, tener una persona en la casa de uno, total confianza, que lo apoye a uno, pero que sea, o sea para mí, lo primero que miraba en esas personitas que estaban conmigo, no era si era la más tesa en jugar o en, es la persona, o sea el clic que yo hacía ella como persona, insisto como principios, valores, porque esa es la persona que va a estar contigo generando esos principios y esos valores en esos niños, entonces que compartas eso y tener claridad, un marco claro de las actuaciones, pues tampoco una, pero esto no se permite, los niños tienen que respetar, respetar a esta niña, a todo el mundo, pero con unas cosas pues tampoco muy rígidas, entonces tener una persona que lo apoye a uno, indudable que el marido o el esposo comparta con uno, digamos ese proyecto de vida, porque realmente lo que se hace es un proyecto de vida juntos, cada uno en sus cosas, pero proyecto de vida, ese apoyo es muy importante, y yo pienso que hay decisiones de, pues tampoco de dejar al marido, sino de decir cómo, si sí puedo, a qué velocidad puedo hacer estas cosas, en qué momentos, eso es un tema que hay que conciliarlo, o sea si usted no tiene eso conciliado con su pareja, pues va a llegar un momento en donde va a ser más traumático conciliarlo, entonces concílielo desde el principio, yo quiero llegar a esto,

estos son mis sueños, estas son mis metas, me acompañas no me acompañas, vamos pa' delante no, porque también hay, entonces tomar las decisiones de ese estilo en los momentos adecuados y, lo que te decía pues, trabajar en equipo, la gente es lo más importante, todo el mundo lo apoya a uno, y creciendo, sacarle el tiempo a capacitaciones, o sea tú acabas de hacer una, pero después de eso uno puede hacer cosas muy cortas que le, le aportan mucho, también sacar tiempo para uno, si te gusta hacer el ejercicio, hacer el ejercicio, si te gusta, eh no sé, si te gusta la música o tocar un instrumento hacerlo, tener espacios y tener hobbies, tener algún hobby para ti y ojalá alguno que puedas compartir con tu pareja, porque es que la vida se va y uno no puede ser solamente trabajo, entonces y tener consciencia de que tienes que crear alguien que esté detrás de ti, que en cualquier momento te pueda reemplazar, ir creando alguien, no, no alguien varias personas claro, que puedan estar detrás de ti, ir las haciendo como ese coaching y esa mano derecha para que al momento que tú digas 'ya llegué, yo quiero salirme, puedas decir, aquí está la persona.

Olga: Sí, perfecto doctora, muchas gracias por su tiempo y por la entrevista.