

GERENCIA Y GÉNERO: LA PERCEPCIÓN DE LÍDERES ANTIOQUEÑAS

CAROLINA MARÍA JIMÉNEZ BETANCUR

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2018**

GERENCIA Y GÉNERO: LA PERCEPCIÓN DE LÍDERES ANTIOQUEÑAS

Trabajo de grado para optar por el título de magister en Administración

CAROLINA MARÍA JIMÉNEZ BETANCUR¹

Asesor: Francisco López Gallego, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2018**

¹ cjimene1@eafit.edu.co

A todas las mujeres que han caminado conmigo
enriqueciendo mi vida personal y profesional.

A todas las mujeres que a lo largo de la historia
sacrificaron su vida para garantizarnos
los derechos que hoy muchas tenemos.

Contenido

Introducción	9
1. Planteamiento del problema	12
1.1 Definición del problema	12
1.2 Justificación.....	12
2. Objetivos.....	14
2.1 Objetivo general	14
2.2 Objetivos específicos	14
3. Marco teórico	15
3.1 Condicionamientos de la mujer en su carrera a la dirección.....	15
3.2 Las relaciones entre las mujeres como obstáculos o facilitadores hacia la dirección	16
3.2.1 La envidia frente a la sororidad	16
3.3 Feminismo.....	22
3.4 Los estereotipos	23
3.4.1 Lo femenino y lo masculino. El sexo y el género.....	24
3.4.2 Los estereotipos femeninos y las relaciones de poder en las organizaciones	25
3.5 Estereotipos en el liderazgo	27
4. Métodos.....	30
4.1 Metodología	30
4.1.1 Metodología cualitativa	30
4.1.2 Participantes	31
4.1.3 Instrumento.....	31
4.1.4 Procedimiento.....	32
4.1.5 Hallazgos.....	32
5. Desarrollo del proyecto	50
5.1 Análisis del desarrollo del proyecto	50
5.1.1 Mentores y personas con influencia importante en la vida laboral.....	50

5.1.2 Situaciones de conflicto que hayan supuesto un reto adicional a los de su cargo	51
5.1.3 Situaciones de colaboración y apoyo con otras mujeres que hayan facilitado la gestión.....	52
5.1.4 Tipo de vínculos que tienen con las mujeres a cargo, sus pares y aquellas con cargos superiores en sus organizaciones. Diferencia de estos vínculos con los masculinos	53
5.1.5 Percepción de algún tipo de discriminación por género y conocimiento de casos donde las mujeres se discriminen entre ellas.....	57
5.1.6 Estrategias utilizadas en una organización para superar obstáculos y construir vínculos en la relación con otras mujeres	58
5.1.7 Percepción sobre lo que deberían hacer las mujeres para disminuir las brechas de género en las posiciones de dirección en las organizaciones	59
6. Conclusiones	62
7. Referencias	64

Índice de tablas

Tabla 1: Estrategias femeninas para manejar las relaciones de sexo en una organización.....	26
Tabla 2. Relación entre los objetivos de la investigación y las categorías	31
Tabla 3: Situaciones de conflicto y colaboración	33
Tabla 4. Tipos de relaciones	36
Tabla 5. Percepción de discriminación y estrategias	42
Tabla 6. Definiciones de las líderes para los hombres.....	53
Tabla 7. Definiciones de las líderes para las mujeres.....	55

Resumen

Las brechas de género en posiciones directivas han estado justificadas con las teorías de *techos de cristal*, *piso de cemento* y *piso resbaladizo*.

Este trabajo busca determinar cómo las relaciones de las mujeres con su mismo género se convierten en obstáculo o en facilitador en su acceso y permanencia a posiciones de liderazgo; estas brechas son justificadas por causas y acciones inherentes a ellas mismas como las relaciones y la calidad que se construye entre ellas, la percepción de los equipos de trabajo masculinos y femeninos, la visión sobre la discriminación por género en ambientes laborales y las estrategias que utilizan para construir vínculos y destruir obstáculos intragénero.

El trabajo profundiza en las relaciones de sororidad y envidia. A través de entrevistas a mujeres con cargos directivos en Antioquia se evidenciaron pocos casos donde ellas reconocen mentoras y líderes femeninas importantes, mientras sí reconocen estrategias que desde la sororidad pueden usar para disminuir las brechas de género.

Palabras claves: sororidad, liderazgo femenino, estereotipos de género.

Abstract

Gender gaps in management positions have been justified by the theories of glass roofs, cement floor and slippery floor.

This work seeks to determine how the relationships of women with their own gender become an obstacle or a facilitator in their access and permanence to leadership positions. These gaps are justified by causes and actions inherent to them, such as relationships and the quality that is built between them, the perception of male and female work teams, the vision of gender discrimination in work

environments and the strategies they use to build links and destroy intragender obstacles.

The work deepens relationships of sorority and envy. Through interviews with women with management positions in Antioquia, there were few cases where they recognize mentors and important female leaders, while they recognize strategies that sorority can use to reduce gender gaps.

Keywords: sorority, female leadership, gender stereotypes.

Introducción

Según el informe publicado en el periódico *Portafolio* (2015) acerca del Global Summit of Women celebrado en Sao Paulo en mayo de ese mismo año, las mujeres ocupan el 6,4 % de los consejos de administración de las 100 mayores empresas de Latinoamérica. En este mismo cotejo, Colombia cuenta con el 13,4 % de los cargos directivos ocupados por mujeres y es líder en la región. Para el resto del mundo, Europa tiene el 20 % de mujeres en consejos de administración; Norteamérica, el 19,2 %; y la región de Asia Pacífico, el 9,4 %, mientras que en Latinoamérica el 47 % de las 100 principales empresas no cuenta con una sola mujer en ellos. Chinchilla y Jiménez (2016: 46) demuestran que en las compañías listadas en S&P 500, aunque el 50 % de las mujeres logra posiciones de nivel intermedio, el 25 % tiene ascensos a cargos superiores y solo el 20 % puede obtener posiciones en los consejos de administración; y en las empresas del Fortune 500 menos del 5 % tiene a una mujer como CEO.

Según el estudio realizado por Mireia Giné, Mary Ellen Carter (Boston College) y Francesca Franco (London Business School) citado por Chinchilla y Jiménez con las empresas del S&P 500 (2016: 52), la diferencia de salarios a niveles iguales de formación y funciones entre hombres y mujeres es del 15 %. Este estudio también revela que a mayor representación femenina en los consejos directivos, menor la brecha salarial por género, siendo esta diferencia del 5 % menor cuando hay 9 % de mujeres en las juntas y del 21 % cuando no hay mujeres en ellas.

El informe de De Masi (2010) referente al maltrato laboral, publicado en el periódico argentino *Clarín*, revela que el 86 % de las mujeres denuncia a sus jefes mujeres por malos tratos. Dicho informe alude al estudio publicado por el Workplace Bullying Institute, que en la encuesta realizada en 2017 sobre el *bullying* en el puesto de trabajo por raza y género en Estados Unidos, cuando se pregunta a los empleados sobre conductas abusivas intimidantes por parte de sus superiores, humillaciones, sabotaje en el trabajo y abuso verbal, el 30 % afirma que han sido

perpetrados por mujeres, y en el 67 % de los casos las perpetradoras han tenido como objetivo a otras mujeres. Los perpetradores hombres cometen el 70 % de los abusos, y el 65 % de estos están dirigidos a mujeres; en promedio, en el 66 % de los casos las mujeres son las afectadas.

Estos niveles de participación femenina en el ejercicio del liderazgo corporativo a nivel mundial pueden estar explicados por algunos de los siguientes factores que frenan el liderazgo femenino, como los explica Cárdenas de Sanz de Santamaría (2017: 16-17): 1) las expectativas sobre lo que es un líder pueden actuar en contra del liderazgo de las mujeres; 2) independientemente del estilo escogido por la líder, hay altas posibilidades de que este no coincida con el comportamiento que espera la corporación de ella; 3) generalmente, del líder se espera que tome decisiones, y esta actividad está asociada a la conducta de los hombres; 4) estas expectativas harán que si la líder asume comportamientos de liderazgo asociados al género masculino, se le criticará por no comportarse como mujer, mientras que si asume otro tipo de liderazgo se le juzgará por no cumplir con los distintivos que se esperan de un líder; 5) estos prejuicios y estereotipos podrán causar inquietudes en ella misma sobre su capacidad de liderar; y 6) las exigencias en el trabajo y las responsabilidades familiares.

Las cifras evidencian que aún en las economías desarrolladas hay una brecha importante que cubrir en términos de posiciones de liderazgo para las mujeres y en términos de la relación entre ellas. Parte de las razones de estas diferencias se explica por condicionamientos externos, como lo muestra la investigación de Selva, Pallarés Parejo y Sahagún Padilla (2013: 79-82): la menor formación de las mujeres, los estereotipos de género, la segregación ocupacional vertical y horizontal, el menor acceso a las redes sociales de las organizaciones, las dificultades en la conciliación familiar y profesional, y la brecha profesional.

Otros obstáculos identificados en el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo son las relaciones entre ellas basadas en la rivalidad, la competitividad, la envidia, la identificación con pares masculinos que niegan lo femenino y la visión de la feminidad en las relaciones con mujeres y hombres como barreras para los logros

corporativos. En resumen, y como lo afirma Carillo (2017: 5), utilizando en su relación entre géneros los mismos prejuicios que utilizan hacia ellas.

Lo anterior plantea la pregunta acerca de cómo ha sido el camino que han debido recorrer las líderes antioqueñas en su relación con otras mujeres y qué debe hacerse para entablar relaciones entre los géneros que sean armónicas, de confianza y camaradería, y que las relaciones entre las mujeres permitan disminuir las brechas de género en las organizaciones y faciliten, desde su rol, crear ambientes de trabajo y empresas más colaborativas, construyendo estilos de liderazgo que a partir de lo femenino aporten a su desarrollo. Como lo expresa Latorre Quintana en la entrevista a la política chilena Soledad Alvear: “Una marcada evolución en los liderazgos, cuyas características ahora son: franqueza, confianza, comprensión y empatía, como elementos inherentes a la mujer” (2007: 7).

Este trabajo de grado profundiza en las relaciones de sororidad y envidia, en las que, en el primer caso, las mujeres apoyan a otras mujeres en sus estereotipos y el liderazgo.

A través de entrevistas a mujeres que ocupan cargos directivos en Antioquia se evidenciaron muy pocos casos en los que ellas reconozcan mentoras y líderes femeninas importantes y la utilización de una menor cantidad de adjetivos calificativos positivos a las mujeres que a los hombres en sus equipos de trabajo, mientras que reconocen estrategias de sororidad que pueden usar para disminuir las brechas de género.

1. Planteamiento del problema

1.1 Definición del problema

La tesis de maestría *Condición de género y actual dirigencia femenina en Antioquia: la percepción de las líderes* (Quintero Suárez: 2017) pretende conocer la percepción sobre los obstáculos y los facilitadores que por condición de género han tenido las mujeres que se encuentran en la dirección de grandes organizaciones antioqueñas durante la última década. Para dar cumplimiento a su objetivo, su autora realizó una investigación cualitativa mediante entrevistas directas a estas líderes.

Algunas de las entrevistadas reportaron una situación problemática en su relación con otras mujeres debido a su condición de sexo, y calificaron dicha situación como un obstáculo que tuvieron que sortear en su carrera hacia la dirección.

La presente investigación apunta entonces a ser una continuación de aquella, y pretende profundizar en la percepción de otras líderes en relación con las mujeres de las organizaciones.

1.2 Justificación

Dada la acogida y relevancia que tienen hoy en día los estudios enfocados en el género y el interés de las mujeres por condiciones equitativas a las de los hombres, se considera oportuno abordar este tema, porque, como género, las mujeres deben buscar dentro de ellas mismas qué factores pueden estar impidiendo que se den los niveles de igualdad que quieren o dicen querer, no solo para buscar causas externas e históricas, sino para responsabilizarse de la manera en que se están relacionando entre ellas y tomar las medidas correctivas a las que haya lugar si desean seguir ganando espacios en las organizaciones. Las mujeres y los hombres interesados

en asuntos de enfoque de género serán los beneficiados con esta investigación, ya que podrán reconocer comportamientos de ellas que puedan promover su desigualdad y tomar las medidas correctivas respectivas.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Conocer los posibles obstáculos y facilitadores percibidos por las directivas antioqueñas en sus relaciones laborales con otras mujeres, con el fin de identificar las estrategias que les han permitido construir vínculos y superar obstáculos en su acceso y permanencia en cargos directivos.

2.2 Objetivos específicos

Indagar si existe una percepción de obstáculos y facilitadores por parte de las líderes sobre las relaciones laborales con otras mujeres.

Identificar las estrategias deliberadas o emergentes que estas mujeres hayan usado para construir vínculos que permitan su acceso y permanencia en cargos directivos.

Identificar las estrategias deliberadas o emergentes que estas mujeres hayan usado para destruir obstáculos percibidos que permitan su acceso y permanencia en cargos directivos.

3. Marco teórico

3.1 Condicionamientos de la mujer en su carrera a la dirección

Las brechas laborales y de acceso a las mujeres a los cargos de dirección se explican por condicionamientos históricos externos a ellas mismas y también por condicionamientos internos, estos últimos con los conceptos de *techo de cristal*, *techo de cemento* y *suelo pegajoso*.

Según Mateos de Cabo, Gimeno y Escot (2010: 133), el techo de cristal hace referencia a una barrera invisible muy difícil de traspasar, que contiene procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias y costumbres que imposibilitan la evolución de la mujer en su carrera profesional hacia los puestos de dirección.

Huete, Brotons Martínez y Sigüenza (2016, citando a Chinchilla, Poelmans y León, 2005) definen el techo de cemento como los prejuicios de las mismas mujeres que no les permiten desarrollarse en cualquier ámbito, debido a la ausencia o a la poca disponibilidad de referentes, y también por la asunción de los roles de género. Esta barrera se da cuando la presión que enfrentan las mujeres que ocupan puestos directivos es superior a la de sus pares masculinos, provocando en algunas ocasiones la renuncia al puesto. Para Chinchilla y Jiménez, (2016: 51) puede ser incluso autoimpuesto por ellas mismas, lo que hace que la tarea de quebrarla mucho más ardua.

Becerra Romero y Santellán Palafox (2018: 125, citando a Colín, Gallaga y Martínez, 2011) definen el suelo pegajoso como la adherencia de las mujeres a ocupar sistemáticamente trabajos domésticos, de cuidado, de compromisos afectivos y de baja responsabilidad, que restringen su desarrollo profesional y laboral y las ubican en posiciones de menores salarios.

3.2 Las relaciones entre las mujeres como obstáculos o facilitadores hacia la dirección

3.2.1 La envidia frente a la sororidad

Envidia

Además de los ya identificados, existen otros obstáculos en el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo: las relaciones entre ellas mismas basadas en la rivalidad, la competitividad, la identificación con los pares masculinos –que niega lo femenino– y el desconocimiento o la visión de la feminidad como barreras para los logros corporativos.

Según Fuentes Valdivieso (2013: 34), en innumerables ambientes laborales algunas mujeres prefieren tener como superiores a hombres que a mujeres, debido a la creencia extendida de que son más frecuentes las agresiones entre el género femenino y que, además, las féminas implementan técnicas que impiden el crecimiento laboral de las subordinadas. Esto puede leerse como un prejuicio social que busca perpetuar el patriarcado, debido a que en muchas ocasiones es común que las mujeres establezcan relaciones mucho más cordiales, sientan mayor conexión y tiendan a seguir las instrucciones más fácilmente si la persona que las lidera es un hombre, en razón a que replican esquemas de comportamiento aprendidos desde la niñez. Es factible que, guiadas por esquemas patriarcales –el esquema dominante–, algunas mujeres repudien a otras y no reconozcan sus trayectorias laborales; incluso puede pasar que en algunos escenarios de trabajo las mujeres se agredan públicamente, con el fin de proteger el orden patriarcal. Aquellas que cometen estas agresiones anhelan mantenerse en la comodidad que les brinda el patriarcado, estar a la sombra de los hombres, sin atreverse a asumirse, a generar cambios en sus vidas y a cumplir sus propósitos. En ocasiones, mujeres consideradas brillantes dentro de los equipos de trabajo son vistas como machos; este hecho niega la posibilidad de relacionar el hecho de ser mujer con la inteligencia.

Fuentes Valdivieso (2013: 35, citando a Mabel Burin, s. d.) menciona las subjetividades como unas de las causantes que limitan en las mujeres las posibilidades de brillar en sus empleos; estas subjetividades se elaboran desde la infancia y corresponden a elementos culturales que causan condiciones prejuiciosas hacia otras mujeres. Adicionalmente, el aparato psíquico femenino aporta invisibilidad y hace que ellas rechacen su potencial y se encuentren permanentemente en una contradicción interna. Las subjetividades se manifiestan en las empresas cuando las mujeres asumen situaciones de subordinación o cuando en las ocasiones donde tienen el poder requieren de una figura masculina para que medie entre ellas en casos de problemas, decepciones o ataques con otras mujeres jefes o subalternas.

Para ellas, las situaciones de *acoso laboral*, definido por Fuentes Valdivieso como “El proceso de atormentar psicológicamente a un hombre o a una mujer en un ambiente laboral” (2013: 35), se pueden manifestar, para el caso intragénero, como una rivalidad entre mujeres, considerada por ellas mismas como una parte de su trabajo que aceptan como una cosa del día a día o algo que es llamado a ser de esa manera; además, ellas no cuentan con las herramientas que les permitan reaccionar ante las agresiones, dado que no aprendieron en su infancia el lenguaje para enfrentarlas. “Las mismas mujeres niegan las trayectorias de otras mujeres, porque en los esquemas culturales en las que han sido educadas no hay reconocimiento para ellas, sino solo para los hombres” (2013: 35).

Braco Bruce y Ruiz-Bravo López (2017: 47-48) identificaron tres tipos de feminidades en el poblado peruano de La Garita: la madre-esposa, la mujer-trabajadora y la mujer-independiente.

La madre-esposa es socialmente apreciada, dado que ejercer este rol corresponde a un mandato social; la abnegación, la entrega, la subordinación, la fidelidad, la atención al grupo familiar y la gestión correcta de los recursos del hogar son parte de las características más valoradas en ella. Además, el espacio asociado a esta feminidad es el privado.

La mujer-trabajadora recibe ingresos fuera del hogar, aunque su espacio primordial continúa siendo este. A esta mujer se le valora los aportes obtenidos en el ambiente público para satisfacer las necesidades domésticas y, por ende, mejorar su desempeño como madre-esposa en el ámbito privado, por lo que el trabajo se considera entonces otra actividad asociada al cuidado de su familia.

El último tipo de mujer, la independiente, es contrapuesta a la madre-esposa, y corresponde a aquella que se desempeña en el ámbito público y es calificada como viva y fácil.

Entre los resultados de la investigación de Braco Brucce y Ruiz-Bravo López (2017: 49-50), uno de los sentimientos causados en las interrelaciones de la comunidad es la envidia, proyectada generalmente hacia una mujer que tiene progreso económico y una relación amorosa armónica; la envidia se filtra en las relaciones entre las mujeres y no hace posible que exista la hermandad entre ellas, y este distanciamiento hace parte de la estructura patriarcal y afecta el bienestar personal y familiar de ellas.

Estos mismos autores (2017: 50-51) agregan que las mujeres que generan envidia son aquellas capaces de tomar distancia del modelo que premia públicamente la feminidad tradicional –la madre-esposa– y asumen el rol de mujer-trabajadora, incumpliendo con el rol de cuidado que les fue asignado en la estructura del patriarcado. Las acciones que se toman en contra de la mujer que genera envidia cumplen el papel de condena e inspección social y hacen más difícil que se generen cambios en las relaciones inequitativas de género; además, evidencian el miedo y la culpa de ellas para romper las barreras tradicionales de género. Dado que la función de la mujer-trabajadora es solo válida si lo que busca es generar mayores ingresos para el hogar, no está bien visto que socialice en los espacios públicos, a riesgo de ser definida como mujer-independiente.

Analizando a profundidad los ámbitos públicos o privados de desempeño de las mujeres, Braco Brucce y Ruiz-Bravo López (2017: 51, citando a Lagarde y de los Ríos, 1992) evidencian lo difícil que es para ellas tejer alianzas dentro de la estructura patriarcal, a causa de la manera en que se nombran y al espacio social

en el que se sitúan en el patriarcado. Las mujeres construyen su auto-definición o identidad a partir de una doble diferenciación; la primera, en oposición a los valores masculinos; y la segunda, a partir de la divergencia con las otras mujeres, con el fin de lograr la individualidad. En referencia al espacio físico, este se caracteriza por ser privado, y se convierte así en un obstáculo para que se creen lazos y relaciones entre ellas, limitando la posibilidad de encontrar puntos que las unan y les permitan aliarse, hecho que las lleva a tener una enemistad histórica.

Para concluir, según Lagarde y de los Ríos (1992), la falta de identificación entre las mujeres es la causante de miedo y la envidia entre ellas, debido a que genera la rivalidad, la competencia y la búsqueda por el poder. Retomando a Braco Bruce y Ruiz-Bravo López (2017: 51-52), el poder está representado por los recursos financieros que generan independencia, o a la pareja de la mujer-trabajadora; para combatir esta rivalidad, las mujeres utilizan técnicas de crítica y chisme, con el fin de descalificar, aislar y diferenciar a esta clase de mujer, previniendo así a otras de seguir sus pasos y proyectando las propias cualidades negativas en la rival. Así, la envidia impide la sororidad, las alianzas y la construcción de redes entre las mujeres.

Según Cuesta Ojeda (2011: 7-8), una fuente adicional de discriminación en el mercado laboral de la mujer se manifiesta a través del tratamiento social al que se ve expuesta debido al rol que históricamente ha desempeñado. Dado que el grupo de mujeres que quiere acceder a posiciones de liderazgo se enfrenta a un grupo dominante de hombres ya establecido en el medio, ellas deben adaptarse y aceptar las reglas de juego definidas por ellos; incluso, esta aceptación se hace de manera natural, y es definida por las mujeres como parte de la cultura con la que se han acostumbrado a vivir para ser aceptadas socialmente por el grupo dominante, a riesgo de ser estigmatizadas en caso de no aceptarlo.

Hancock (s. d.) afirma que a fin de encajar en la red empresarial, las mujeres dejan de lado sus preocupaciones, búsquedas y existencia femenina, y se despojan de sus aptitudes naturales y celebran las cualidades “masculinas” que exhibe la mujer de hoy en día, respaldándola para que se comporte como un hombre.

Cuesta Ojeda (2011: 7-8) utiliza el discurso de las mujeres dentro de la empresa y fuera de ella para evidenciar que ellas, a medida que ascienden en los cargos que las hacen socialmente más públicas, van escondiendo su identidad a partir de la asunción de roles masculinos que encubren sus atributos personales, escondiendo los efectos generados por la estigmatización social a través de la legitimación de los fundamentos de la discriminación, en una manera de actuar que en vez de enfrentar al grupo dominante busca su complicidad. Esta asunción trae efectos en el comportamiento que las mujeres forman con sus pares femeninos, tal como se ve en el diálogo aportado por este autor:

A: ... porque sí, los hombres son así, pero las peores enemigas somos nosotras.

D: ... que somos muchísimo más criticonas...pero muchísimo más, ¿eh?

A: No hay quien menos valore a una mujer que otra propia mujer.

D: Nosotras somos mucho más duras... ¡sí!

A: ... que nosotros somos también muy duras y muy crueles...

D: muy criticonas...

A: ...con nuestro propio sexo.

B: Por eso te digo que los hombres...

A: Ellos en ese aspecto son más solidarios con ellos...

B: porque le parece que es más fácil llegar, al competir con otra mujer... Y entonces..., como que va a por ella, no va a por el hombre que está en la misma categoría laboral. Si hay un hombre y una mujer y puedo desbancar, la mujer me será mucho más fácil... (Cuesta Ojeda, 2011: 11-12).

En consecuencia,

Las otras mujeres representan potenciales competidoras frente a sus compañeros varones. Es una doble discriminación: la producida directamente por el mercado sobre las mujeres y la producida como efecto colateral de esa presión, es decir, las mujeres compiten entre sí y liberan de esa competencia a sus compañeros varones (Cuesta Ojeda, 2011: 12).

Para Bocchetti y Muraro (1991: 111), exponerse a la defensa y al juicio de otras mujeres hace parte de la labor que se asume para dar cimiento al poder femenino, dado que, en general, las mujeres tienen se preocupan por agradar a mujeres que por alguna razón están alejadas de ellas. Además, en el trabajo entre mujeres se debe aceptar la regla de “no defenderse”.

Bocchetti y Muraro (1991: 111) afirman que parte del temor que tiene la mujer a la envidia es el de sentirse invalidada; con ese temor busca realizar actividades que son censuradas por sus críticas más acérrimas, lo que les da a ellas las razones para criticarla. Sin embargo, al momento en que decide actuar para apaciguar la rivalidad femenina, atrae la compasión de las mujeres que no tienen el problema de la envidia.

Sororidad

Aludiendo a las características de las mujeres exitosas y felices, Rueda López (2016: 15) utiliza el término “sororidad” para referirse a aquella mujer que ayuda a otra. Son los casos en los que entre ellas se ayudan a hacer más corto el camino y revelan y comunican sus experiencias más preciosas como evidencias que ayudan a otras mujeres para avanzar más rápidamente.

Para Bocchetti y Muraro (1991: 117), una mujer solo puede encontrar impulso y certeza de sí misma a través de otra. Detrás de cada mujer que desea realizar un cambio, que se ha esforzado por ser una versión mejorada de sí misma y que ha predispuesto su ser y energía para conseguirlo, hay una mujer contemporánea –o de otros tiempos– que, al nombrarla y reconocerla, le permiten salir de la inconciencia, una invitación a la práctica de la disparidad respecto a otras mujeres. Las autoras (1991: 113-115) mencionan a aquellas a las que no se les ha visto sus ventajas, una práctica necesaria para hacerse autónomas con respecto al poder y reconocerse en la diferencia, una propuesta para plantearse la posibilidad de cimentar –no de afirmar– el valor entre las mujeres, buscando en las dispare, en aquellas en las que se identifican más la valía y la fuerza necesarias que necesitan para avanzar.

Las mismas autoras (1991: 120) identifican el hecho de tener o de aceptar una relación de confianza como una dificultad entre las mujeres, que, al igual que el temor a la disparidad, puede superarse entendiendo la necesidad de reconocimiento de las semejantes. Y agregan que para que exista la confianza es necesario practicar la disparidad, por lo que su necesidad actual es “Ir hacia nuestras semejantes y, a la vez, construir a nuestras semejantes” (1991: 123), y que para practicar la confianza y la disparidad (1991: 124) es necesario ser conscientes de que es importante hacer referencia a las mujeres; con esta conciencia, ellas tendrán la fortaleza para asumir y ejecutar la confianza y la disparidad, y la conciencia de la otra debe ser practicada y mostrada por aquellas mujeres que ya pueden ver “la práctica visible de la diferencia”, estrategia por la cual se busca que de manera consciente las mujeres den señales de sí a otras mujeres. Esta acción puede realizarse cuando un grupo de mujeres realiza una alianza, un grupo o cualquier unión en pro de un objetivo común.

3.3 Feminismo

Para De Miguel Álvarez (2014: 192), el *feminismo* es a su vez un modo de pensamiento social, una manera de vivir y una teoría crítica de la sociedad; además, es una visión que plantea una manera diferente de interpretar el pensamiento occidental, que a su vez formula una concepción nueva del ser humano y de los propósitos de la vida.

Según Madoo Lengermann y Niebrugge-Brantley (2001: 380), las teorías feministas hacen referencia a un sistema de ideas que de manera general busca conocer la experiencia humana y la vida social desde la visión de las mujeres. El objetivo central de su investigación, en la que las mujeres aportan sus puntos de vista, son sus experiencias y circunstancias en la colectividad. Para estas autoras, una de las cuestiones teóricas que busca resolver el feminismo es “¿Cómo podemos cambiar y mejorar el mundo social para hacer de él un lugar más justo

para las mujeres y para todas las personas?” (2001: 381); para responder a este interrogante es necesario preguntarse sobre las consecuencias de los modos de pensamiento, para cambiar las desigualdades que se presentan en la vida de las mujeres. Así, su investigación se caracteriza por ser crítica y por pretender actuar en nombre de ellas, buscando un mundo mejor para estas y para la comunidad en general.

Según Duarte Cruz y García-Horta (2016: 134), el feminismo actual busca nuevos desafíos para que la sociedad, de manera igualitaria, acate los aportes que tanto las mujeres como los hombres pueden hacer en todos los campos de acción del ser humano.

3.4 Los estereotipos

López-Cassares Pertusa (2009: 84-86) expone que los estereotipos han definido históricamente los roles que, desde el sexo, tanto hombres como mujeres juegan en la sociedad, y en los que particularmente el sexo femenino ha sido catalogado como un conjunto social atrasado, sin que haya razones de peso que puedan respaldar dicha afirmación. La razón de este tipo de afirmaciones son los *estereotipos*, definidos como los mecanismos que desfiguran o modifican la realidad y causan respuestas o conductas irracionales. Ellos son una manera de organizar el mundo real y de robustecer las convenciones sociales; sin embargo, pueden impedir ver los matices de las situaciones y negarle oportunidades a un espectro diferente, y además, al convertirse en esquemas mentales, establecen representaciones rigurosas de las situaciones que no se pueden cambiar fácilmente. Los estereotipos, entonces, cumplen la función de justificar o racionalizar determinada conducta y sirven para dar evidencia del rechazo o aceptación a una idea o grupo; ellos actúan a manera de un escudo que resguarda las decisiones individuales y limita la responsabilidad de las personas.

Una de las respuestas a estos estereotipos puede verse reflejada en los tipos de labores que han caracterizado el mercado de trabajo femenino en los últimos años: domésticas –empleadas de limpieza, amas de casa–; cultura del cuidado –maestras, enfermeras, atención a mayores y discapacitados–; puestos administrativos a los que las mujeres tradicionalmente han accedido y que están concentrados en la base –el secretariado–; y, finalmente, trabajos que requieren habilidades comunicativas –atención al cliente, azafatas y relaciones públicas–. Estos estereotipos también condicionan a la mujer en términos de los salarios, la participación en proyectos vinculantes con el poder, de manera general los ascensos y de manera particular los cargos en los que se requiere viajar con frecuencia.

3.4.1 Lo femenino y lo masculino. El sexo y el género

Según Woodman *et al.* (2007: 22), lo femenino y lo masculino no describen únicamente los órganos sexuales, sino que aluden a la estructura de conciencia de cada ser. Hay dos formas de percibir y reaccionar a las situaciones vividas, que se manifiestan en imágenes, conductas y respuestas emocionales distintas. Cada ser humano, independientemente de su sexo, cuenta con características masculinas y femeninas en su personalidad. En general, mientras que el estilo femenino prefiere el proceso al resultado, el masculino fija una meta y busca ir por ella en línea recta. Lo femenino involucra receptividad, mientras que lo masculino es resuelto para actuar. Lo femenino y lo masculino son indiferentes del sexo de la persona.

Las diferencias entre lo femenino y lo masculino en cada ser, y entre hombres y mujeres, permite entonces que las contribuciones que cada uno hace a una organización sea diferente, por lo que se vuelve relevante que esa diferencia sea reconocida y valorada.

Para Contreras Torres, Pedraza Ortiz y Mejía Restrepo (2012: 187), la diversidad debe distinguir las diferencias de orden biológico, psicológico, social y cultural que influyen en la manera en que se comportan mujeres y hombres. Mientras el sexo se refiere a un término biológico, el género delimita los roles y

valores para cada uno de ellos, basándose en hechos sociales e históricos; por lo tanto, es el género el que define los estereotipos que finalmente han limitado el liderazgo femenino.

3.4.2 Los estereotipos femeninos y las relaciones de poder en las organizaciones
Según Morgan (1990: 145), una de las fuentes de poder que permiten a los miembros de una organización generar iniciativas para mejorar los intereses y dar solución o mantener los conflictos es el sexo y el control de las relaciones de sexo. Para este autor (1990: 165-166), las organizaciones hacen permanentemente distinciones en función del sexo, y algunas están regidas por valores relativos a los estereotipos de sexo, favoreciendo uno de ellos y yendo en detrimento del otro; estas inclinaciones se reflejan en el lenguaje, los mitos, las historias y todos los demás componentes simbólicos que construyen la cultura de una organización, y, según sea su uso, pueden usarse y/o construirse para incluir o excluir a un grupo sexual determinado. Esta fuente de poder, por lo tanto, permite crear perspectivas en función del sexo y puede establecer experiencias diferenciales y problemas en la manera en que hombres y mujeres se relacionan en la cotidianidad. Es factible, además, que las dificultades adquieran un mayor nivel de importancia que exaltan las estrategias a la “dirección de los sexos”.

Para Morgan (1990: 167), el estereotipo tradicional masculino se caracteriza por ser lógico, racional, agresivo, explorador, estratega, independiente, competitivo, líder y tomador de decisiones, mientras que el femenino se caracteriza por ser intuitivo, emotivo, sumiso, enfático, espontáneo, educador, cooperador, defensor y seguidor; sin embargo según este autor, dichos estereotipos se encuentran en una fase de fusión y transición. En el caso de que los miembros de una organización conciban el sexo como un factor determinante en las relaciones de poder, deberán elegir una estrategia de dirección sexual que pueda influir en el grado de éxito de una organización.

La Tabla 1 muestra las estrategias femeninas utilizadas en las relaciones del sexo en una organización.

Tabla 1: Estrategias femeninas para manejar las relaciones de sexo en una organización

La reina Isabel	Domina con mano firme, rodeándose cuanto es posible de hombres sumisos.
La primera dama	Se conforma con ejercer el poder detrás del trono.
La mujer invisible	Adopta un perfil bajo y procura mezclarse con los que la rodean, ejerciendo influencia de cualquier manera.
La gran madre	Consolida su poder cuidando y nutriendo.
La liberacionista	Juega duro y da todo lo bueno que esté a su alcance; es extrovertida y siempre está a favor del papel femenino.
La amazona	Es una líder de las mujeres. Este estilo tiene especial éxito cuando puede construir una coalición de poder estableciendo mujeres partidarias en posiciones influyentes.
Dalila	Utiliza el poder de seducción para convertir a figuras claves en hombres dominados.
Juana de Arco	Utiliza el poder de modelar causas y misiones que trascienden el hecho de que es mujer y obtiene el más amplio apoyo masculino.
La hija	Encuentra un "padre típico" dispuesto a actuar como patrocinador y mentor.

Fuente: elaboración de la autora a partir de Morgan (1996: 167).

La investigación de Cárdenas, González, Calderón y Lay (2009: 543-544) concluye que los estereotipos que relacionan a las mujeres como cariñosas, sensibles a las necesidades del otro, compasivas, comprensivas, cálidas, afectuosas, tiernas, delicadas, lloronas y sumisas son afirmados sin diferencias importantes por los hombres y las mujeres encuestadas, es decir, que ambos reconocen y aceptan los estereotipos sociales que se usan para definir a las segundas; sin embargo, las mujeres se califican a sí mismas como arriesgadas, característica definida para describir el estereotipo masculino. El protagonismo que la categoría sexo tiene en una organización permite, a su vez, organizar, jerarquizar, y segmentar la sociedad.

Esta investigación (Cárdenas, González, Calderón y Lay: 2009) concluye que tanto hombres como mujeres expresan un bajo nivel de prejuicio explícito hacia las mujeres, y que este aparece fácilmente de manera implícita como una respuesta automática o sin conciencia. Por último, muestra que existen actitudes implícitas específicamente más negativas en los hombres hacia las mujeres.

En contraste, Clancy (2007: 2-3) señala que aunque las encuestas adelantadas en los años ochenta evidenciaban que el 75 % de los hombres tenían sesgos y estereotipos que limitaban el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo –calificándolas de emocionales para liderar con eficacia, orientadas al consenso y con dificultades para tomar decisiones difíciles–, dichos sesgos y estereotipos están cambiando. En la encuesta realizada en 2002, solo el 9 % de los hombres considera que las mujeres no serán igual de competentes a ellos en los puestos de trabajo.

Moncayo Orjuela y Zuluaga Goyeneche (2015: 147) exponen que las líderes actuales son el resultado del cambio social gestado hace más de medio siglo a través de un tenso proceso de incorporación al poder. Como pioneras en estos cargos, ellas han tenido que demostrar resultados y rendimientos excepcionales para mantenerse. Citando el artículo publicado en 2004 por la OIT, estos autores concluyen que tanto los colegas masculinos como las femeninas no consideran de manera inmediata y automática a las mujeres como iguales a los hombres (2015: 145).

Para Contreras Torres, Pedraza Ortiz y Mejía Restrepo (2012: 189, citando a Clancy, 2007), el confinamiento en los roles tradicionales es incluso mantenido por muchas mujeres, que no ven virtudes para ellas mismas en las esferas económicas y educativas, y soportan el estereotipo de inferioridad en el campo laboral.

3.5 Estereotipos en el liderazgo

Según Moncayo Orjuela y Zuluaga Goyeneche (2015: 146), el liderazgo contiene un profundo componente de género que interactúa con la dinámica de poder que existe en una organización. Es común distinguir en los estudios de género de las organizaciones la existencia de una gramática con un enfoque masculino en el liderazgo que mantiene a las mujeres fuera de estos roles. Contreras Torres, Pedraza Ortiz y Mejía Restrepo (2012: 190) agregan que los estereotipos de

liderazgo sugieren que el éxito en los roles gerenciales se inscribe en los rasgos de los hombres y no en el de las mujeres, y que, además, se agrava por las evaluaciones y percepciones de incongruencia que una líder pueda percibir cuando es evaluada en su rol. Estos mismos estereotipos justifican el hecho de que algunas mujeres, cuando asumen posiciones de liderazgo, decidan comportarse de formas más agresivas, controladoras y con menor grado de sensibilidad que la de sus pares hombres.

Moncayo Orjuela y Zuluaga Goyeneche (2015: 153) llaman la atención a no ser ligeros en las calificaciones tradicionales que determinan que los hombres representan un estilo de liderazgo masculino y las mujeres uno femenino, debido a que, independientemente del sexo, un líder puede adoptar el tipo de liderazgo que estime conveniente. Reducir la apreciación de estas calificaciones permitirá entonces limitar los estereotipos de liderazgo basados en el comportamiento de las personas por atributos sexuales.

Partiendo del hecho de que hombres y mujeres son diferentes, Contreras Torres, Pedraza Ortiz y Mejía Restrepo (2012: 188-189) sugieren que las características asociadas a cada género pueden acomodarse mejor a las condiciones particulares de una organización en momentos específicos; citando a Gálvez P. (2001), estos autores sugieren un planteamiento del debate que reconozca las diferencias entre los géneros y enaltezca a las mujeres en contextos equitativos; así, las organizaciones contarán con equipos liderados por hombres y mujeres que, en su diversidad, serán fuente de riqueza.

Citando una comunicación personal con Chloe Rutter, Cárdenas de Sanz de Santamaria expresa lo siguiente:

Los hombres también pueden ejercer un liderazgo femenino, y esto no implica que sea malo un liderazgo masculino. La masculinidad dominante lo es, como lo es también la femineidad pasiva; pero la femineidad y la masculinidad pueden y deben coexistir en los hombres y las mujeres que llegan a posiciones de liderazgo (Cárdenas de Sanz de Santamaria, 2017: 8).

Y citando a Isabel Londoño, la misma autora (2017: 17) expone que es muy común que las mujeres desarrollen estilos de liderazgo masculinos, ya que ellos son los modelos predominantes de dirección, y que solo quienes han vivido procesos de toma de conciencia han podido introducir modelos de liderazgo femenino relacionados con la conciencia de género.

Según Moncayo Orjuela y Zuluaga Goyeneche (2015: 159-160), una de las estrategias de ascenso a posiciones de liderazgo que han utilizado las mujeres está relacionada con la familia, principalmente con el padre, que, en muchos casos, representa un modelo por seguir, y su presencia significa para ellas la inspiración en sus valores acorde con la definición de liderazgo masculino aceptado en las organizaciones. Por otro lado, las relaciones, recomendaciones, referencias y mentorías por parte de hombres importantes en la vida de una mujer pueden servir de ayuda para su ascenso; en contraste, este tipo de relaciones entre los hombres también puede, como consecuencia del poder acumulado, escoger perfiles similares a los propios, excluyendo los de las mujeres (2015: 169)

Por último, estos autores (2015: 168) identifican la ausencia de modelos de liderazgo femenino como uno de los esquemas mentales que limita el acceso a la dirección. Existe una carencia de referentes biográficos femeninos en la práctica del poder y el liderazgo que, además del hecho de ser nacientes y minoritarios, no tiene el mismo impacto que los masculinos.

4. Métodos

4.1 Metodología

La presente investigación es de carácter cualitativo y de tipo descriptivo, basada en entrevistas directas semiestructuradas a diez mujeres que se encuentran en cargos directivos de los niveles uno, dos y tres en grandes empresas de Antioquia.

4.1.1 Metodología cualitativa

Según su objetivo principal –conocer los posibles obstáculos y facilitadores percibidos por las directivas antioqueñas en sus relaciones laborales con otras mujeres, con el fin de identificar las estrategias que les han permitido construir vínculos y superar obstáculos en su acceso y permanencia en cargos directivos–, la metodología usada es cualitativa.

Bergh (1989, citado por Ruiz Olabuénaga (2012: 15) interrelaciona el análisis cualitativo con la teoría del interaccionismo simbólico, que tiene como principal objeto de estudio el entendimiento subjetivo y las percepciones de las otras personas, los símbolos y los objetos sobre ellas. Esta interacción se resume así: lo que los seres humanos dicen y hacen es la consecuencia de su interpretación del mundo social, por lo que depende más de los aprendizajes que del instinto. Así, esta interacción se convierte en una fuente principal de información, y si esta relación está basada en la empatía, se puede considerar que es un elemento fundamental para captar a los demás y sus conductas. De este modo, una definición verdadera de la situación objeto de estudio proviene de la interacción social, el convenio de las definiciones y la asunción de roles empáticos entre las partes, que, finalmente, desemboca en la aplicación de la metodología cualitativa, en un intento por explicar el origen, el proceso y la naturaleza que surgen en la interacción simbólica de las personas.

4.1.2 Participantes

Se entrevistaron a diez mujeres que tienen cargos directivos de los niveles uno (dos líderes), dos (cinco líderes) y tres (tres líderes) en grandes empresas de Antioquia. Las entrevistas corresponden a personas que ejercen cargos de liderazgo en sus organizaciones o tienen en su historia laboral el ejercicio del liderazgo en los niveles mencionados; estas posiciones pueden estar orientadas a procesos estratégicos u operativos en las organizaciones.

4.1.3 Instrumento

Con el fin de recoger la información sociodemográfica y las características de orden general, se construyó en la primera parte de la entrevista un formato semiestructurado con los siguientes datos: demografía y trayectoria académica y profesional.

Además, se formularon unas preguntas abiertas diseñadas para cumplir tanto el objetivo general como algunos de los objetivos específicos.

La Tabla 2 muestra la relación entre los objetivos de esta investigación y las categorías.

Tabla 2. Relación entre los objetivos de la investigación y las categorías

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías
Conocer los posibles obstáculos y facilitadores percibidos por las directivas antioqueñas en sus relaciones laborales con otras mujeres, con el fin de identificar las estrategias que le han permitido construir vínculos y superar obstáculos en su acceso y permanencia en cargos directivos.	Indagar si existe una percepción de obstáculos y facilitadores por parte de las líderes sobre las relaciones laborales con otras mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> - Mentores o personas que hayan tenido alguna influencia importante en la vida laboral. - Situaciones de conflicto con otras mujeres que hayan supuesto un reto adicional a los del cargo. - Situaciones de colaboración y apoyo con otras mujeres que hayan facilitado la gestión.
	Identificar las estrategias deliberadas o emergentes que estas mujeres hayan usado para construir vínculos que permitan su acceso y permanencia en cargos directivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de vínculos que tiene con las mujeres cargo, pares y con cargos superiores en la organización Diferencia de estos vínculos con los masculinos. - Percepción de algún tipo de discriminación por género y conocimiento de casos en los que las mujeres se discriminan entre ellas. - Estrategias utilizadas en la organización para superar obstáculos y construir vínculos en la relación con otras mujeres.

	<p>Identificar las estrategias deliberadas o emergentes que estas mujeres hayan usado para superar obstáculos percibidos que permitan su acceso y permanencia en cargos directivos.</p>	<p>- Percepción sobre lo que deberían hacer las mujeres para disminuir las brechas de género en posiciones de dirección en las organizaciones.</p>
--	---	--

Fuente: elaboración de la autora.

4.1.4 Procedimiento

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en tres fases: la primera es el marco teórico, con énfasis en las diferentes razones que explican las brechas laborales en los cargos de dirección, las relaciones de envidia y sororidad entre las mujeres y los estereotipos masculinos y femeninos.

La segunda utiliza un instrumento de recolección de información a través de la elaboración de una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas referentes a cada una de las variables, que permitió identificar la percepción de las mujeres líderes en su relación con otras mujeres, todo ello basado en la metodología de investigación cualitativa de tipo descriptiva.

La tercera es el análisis de las entrevistas, particularizando las semejanzas y diferencias halladas en cada una de las entrevistas con respecto a las relaciones observadas entre las mujeres, su diferencia con el género opuesto y las estrategias utilizadas para la construcción de vínculos y de remoción de las dificultades.

4.1.5 Hallazgos

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más importantes de las entrevistas para cada una de las categorías.

Situaciones de conflicto que hayan supuesto un reto adicional a los de su cargo y situaciones de colaboración y apoyo con otras mujeres que hayan facilitado la gestión

Tabla 3: Situaciones de conflicto y colaboración

LIDER	SITUACIONES DE CONFLICTO	SITUACIONES DE COLABORACIÓN
1	<p>La verdad, el conflicto que he tenido con una mujer, fue arrancando mi carrera profesional; claramente ella todo el tiempo me discriminó, era una mujer, me daba los trabajos más aburridos, “no salgas a la calle con el vendedor”, hasta que un día le dije, yo estoy aquí es para aprender y para aportar, y ella cayó en cuenta en ese momento.</p> <p>Lo que pasa es que las mujeres nos enredamos en cosas que son poco prácticas, pero no he tenido inconvenientes en el mundo laboral con las mujeres; tengo clientes mujeres, la gran mayoría son mujeres, así como mis compañeras de trabajo.</p>	<p>Un ejemplo claro es esta oficina, aquí somos 4 mujeres, y yo no habría podido hacer nada de lo que he hecho si ellas no estuvieran aquí. Creo que como toda la vida he trabajado con mujeres, pues he tenido jefes hombres, pero he tenido mujeres a cargo</p>
2	<p>Por el tema de género no</p>	<p>En mis dos experiencias laborales en la empresa privada que fueron con jefes mujeres, siento que había más empatía, más comprensión, siempre con una tenacidad, y con unas ganas de hacerlo de manera sobresaliente y si una mujer responde de esa manera, cuenten con todo el apoyo.</p> <p>Yo no sé si por el género, pero si sentía que nos tocaba hacer más esfuerzo y yo siento es que ser una mujer dedicada, juiciosa, si me ayudó bastante a que pudiera crecer y creo que fue en la etapa profesional donde más crecí con las mujeres.</p> <p>Ya en mi experiencia en Bancolombia, por una época muy corta tuve una jefe mujer, no era por el género, yo creo que logramos empatizar bastante, pero no creo que era el género, creo que eran otras cosas.</p>
3	<p>No he tenido diferencias ni con hombres ni mujeres en situaciones particulares, va más por los estilos de trabajo y otras variables que no tienen que ver con ello.</p>	<p>No tanto como apoyo, sino por estilos de trabajo puede haber más afinidad. Por ejemplo, los hombres son más rápidos y ligeros. (Sin generalizar, la mayoría que me han tocado)</p> <p>Por estilos de trabajo me artículo muy bien con las mujeres, esos detalles en el trabajo logramos desarrollarnos más adelante.</p>

4	<p>Con las abogadas mayores no hubo ningún tipo de conflicto, por el contrario, eran muy abiertas conmigo, lo primero que te tenías que ganar con ellas era la confianza gané la confianza, que se gana trabajando bien, si te veían mediocre o no lo hacías bien, yo si notaba que ellas eran más apáticas con ese tipo de personas.</p> <p>Las que estaban más o menos de mí misma edad, había mucha camaradería entre nosotros.</p> <p>Cuando me dan la coordinación una de ellas va hablar con un jefe y dice que el jefe es él, no aceptó mi liderazgo.</p>	<p>Una directora que tuvo una participación importante en mi ascenso, hablaba bien de mí, también ese boca a boca es apoyo, y cuando ella se dio cuenta de mi nombramiento se puso muy feliz.</p> <p>Mis jefes no les da miedo hablar bien de lo que tú haces bien.</p>
5	<p>He tenido conflictos con mujeres por cosas muy puntuales, pero nunca he sentido que tenga ese conflicto porque ella es mujer. Asocio el conflicto a un comportamiento de una persona sea hombre o mujer.</p> <p>Si me he sentido hasta incomoda en el mundo profesional porque lo veo muy machista, no me parece adecuado que llegue a una conferencia académica y que los investigadores que me reciben digan “ay es que no sabía que eras bonita, como estas de bonita esa ropa te queda muy bien”, ¿perdón? Yo vine aquí en términos académicos, yo no le estoy preguntando si me queda bien la falda o no.</p> <p>Cuando empecé relativamente joven de veintitantos años, la primera vez que di clase era más difícil porque los estudiantes hombres en particular asumen ciertas cosas que no son las adecuadas. Me pareció triste negar ciertos aspectos femeninos, que me tengo que poner cierto tipo de ropa, entonces tengo que ser menos llamativa para poder que este mundo me acepte.</p> <p>Peleo cómo se asocian los valores de acuerdo a las personas... que las mujeres tenemos que ser dulces, tenemos que ser tiernas, tranquilas, femeninas, porque si se enoja está mal, pero si un hombre se enoja y grita es fuerte, lo valoran positivamente.</p> <p>en general sobresalir no es una buena idea, yo no sé si he estado en situación de desventaja, yo tuve a mi hija de 21 años, entonces cuando me invitaban a las reuniones de los padres de familia, entonces, no sé las otras mamás podrían tener 30, 35 años y yo tenía 25, entonces se siente como</p>	<p>No he sentido esta relación armónica tantas veces porque han estado más hombres que mujeres en los espacios en los que estoy.</p>

	...”madre soltera, joven, pispita ¡hay que cuidar a mi marido!.	
6	Voy a decir que no por ser mujeres, soy feminista trabajando, me relaciono bien con las mujeres. Muchas situaciones que me han generado retos, pero no por eso específicamente.	No fue fácil con todas, pero no lo veo desde hoy, no desde el género, sino una persona temerosa porque no tenía conocimiento del sector.
7	El cargo en el que me desarrollé es demasiado machista, e en el rol de gerentes durante 5 años yo fui la única mujer. Percibía el grado de competencia y dificultad para uno vender una idea para uno lograr comunicación, información y capacidad de trabajo en equipo y me parecía más difícil con las mujeres que con los hombres, Sentía y percibía dificultades que me resultaba más fácil trabajar con hombres que con mujeres	Siempre y cuando no fueran de mi área y de mi rol cercano. Cuando era de la misma área de uno, que tenía que entregar resultados igual que uno, no fue fácil la comunicación y empatía, se sentía un poco de celos, querer ocultar información más que de facilitarla y entregarlas.
8	Si, fue un tema de envidias quizá creería yo que es inseguridad de ella, pero limitó muchas cosas, opuso muchísimo, muchas limitaciones, para mí muy difíciles de manejar, sentí acoso laboral, maltrato psicológico muy grande, abuso de poder y una rivalidad derivada de inseguridad de una persona que no tenía conocimiento sobre el tema que iba a manejar, no sé si por ser mujer o muy insegura, incluso, después de muchos años, continua siendo una enemiga y lo quiero poner en esos términos.	Todas las mujeres con las que he trabajado, que tienen un puesto muy alto, que tienen una posición de liderazgo, o de poder político o empresarial, me la llevo super bien con ellas. Con las personas que son muy competitivas de hecho tengo una afinidad muy grande y disfruto mucho, es una competencia super sana Tengo muchas mujeres que las admiro y las sigo. Siempre y cuando no haya una inseguridad, mujeres que son seguras, he tenido muy buena relación y definitivamente hay un tema de atracción y compatibilidad.
9	Las mujeres vamos más allá de la situación que estamos viviendo. Sí he tenido este tipo de enfrentamientos con hombres y con mujeres, no ha sido lo común y en mi forma de trabajar está en evitar estas formas de enfrentamientos, trato siempre de llegar a acuerdos de la mejor forma más tranquila y pacífica, pero esto no lo puedo evitar. Lo más importante, es que esto no se tome de manera personal	Que no suene feminista porque realmente no lo soy. Cuando tu generas relación de confianza con mujeres, siempre sabes que tienes alguien debajo con el que puedes contar incondicionalmente. Hoy estoy aquí trabajando porque una de las niñas que trabajaba conmigo en una de las empresas, me dijo que su jefe renunció y me dijo que fuera a trabajar con ella, entonces para mí eso tuvo más trasfondo, no solo del cargo, sino que ella quería que yo fuera nuevamente su jefe.

Fuente: elaboración de la autora.

Tipo de vínculos tiene con las mujeres cargo, pares y con cargos superiores en la organización Diferencia de estos vínculos con los masculinos

Tabla 4. Tipos de relaciones

LIDER	RELACION CON EQUIPO A CARGO	RELACION CON PARES	RELACION CON JEFES
1	<p>Independiente de que no tengo hombres, soy una mujer exigente. Hacemos un trabajo impecable, de calidad, responsable, y la verdad me gusta empoderar y me gusta hacer mucho seguimiento porque la calidad es importante acá; las dejo hacer, me gusta enseñarles porque finalmente soy la más <i>senior</i> de este equipo, pero también las dejo que se equivoquen, que aprendan, que traigan soluciones, trabajamos armónicamente, cuando las cosas nos salen pues ya no hay tanta armonía, hay que llamar la atención y hacer los correctivos del caso.</p> <p>Yo creo que uno de los éxitos, es no ser jerárquicos, yo creo que las mujeres a veces podemos llegar a ser un poco jerárquicas</p>	<p>Tengo de los dos mundos, un súper coequipero que vinculamos mucho desde el conocimiento; él es un hombre, como yo, muy generoso con la información y con el conocimiento que tiene.</p> <p>Con las mujeres no es tan fácil, las mujeres somos más celosas de entregar el conocimiento al otro; digo en consultoría el tema de lo que sabe el otro es muy importante, ese es su activo. Yo veo a las mujeres más celosas, ahora que llegaron con la adquisición “nosotras acá, ustedes allá. Somos más celosas desde el conocimiento. No he tenido inconvenientes con ellas, las siento (y de golpe yo también) como protegiendo un poco su pedazo.</p>	<p>Creo que los hombres confían más en el trabajo de las mujeres, que las mujeres confían en el trabajo de las mujeres, es un tema de confianza.</p> <p>Los hombres toman más riesgos de los que nosotras podemos tomar, y de golpe también tiene que ver con la carrera profesional, de pronto no estamos dispuestas a tantos riesgos, no sé si tenga alguna correlación.</p>
2	<p>no hay diferencias, el secreto está en que cada uno tiene una particularidad y entender a cada uno desde su diferencia sin importar el género, sino, entender que cada uno tiene una particularidad respetable ha sido muy exitoso. Ni yo los veo tan jóvenes, ni veo hombres, mujeres, para algunos puedo ser la mamá, siento que ellos ven que pueden seguir el camino que yo he seguido, que les gusta, hay otra parte del equipo que no les gusta algunas cosas, pero en general siento que tenemos una relación muy armoniosa, nos da gusto venir.</p>	<p>Yo siento solidaridad de género, entonces en esta etapa de mi vida, ya 25 años laborales en esta organización, uno asocia mucho la posición como cargo que uno ya se merece, ya deberías estar en tal parte, entonces en esa solidaridad de género pares y de algunos superiores yo no entiendo tu porque no has pasado a otra posición, será que es falta de mi ambición o qué, pero lo siento que lo ven más las mujeres que los hombres. Siento que también tengo muy buena relación.</p> <p>Insisto que esto no es de género, sin embargo, las mujeres si veo cierta solidaridad.</p>	

3	<p>No hay diferencia con las personas que tengo en el equipo, pienso en ese mismo estilo, pueden ser más detallistas, entonces generalmente con ellas. Los hombres aportan practicidad al trabajo de las chicas, y las mujeres a ellos en la parte de los detalles. Se complementan, no dificultades.</p>	<p>Con pares, no creo sentir diferencia, no siento dificultad trabajando. A veces las mujeres nos alargamos más en contexto, en narrar las situaciones en torno al problema a resolver. Cuando estoy con personas de otras áreas, las mujeres explicamos un poco más, entonces puede ser un poco más demorado la toma de decisiones frente a una situación, pero finalmente veo que el trabajo queda muy bien hecho, por todos esos detalles que se le ponen. Los hombres son más concretos.</p>	<p>Vamos a lo práctico, un hombre puede ser más práctico, yo soy muy acelerada, voy muy rápido, soy muy activa, en ese sentido me identifico con los hombres en eso, porque nos movemos mucho más rápido para poder dar soluciones a diferentes situaciones. Cuando he tenido jefes mujeres también tratamos de llegar al objetivo, dando un poquito más de vueltas, pero no como dificultad</p>
4	<p>El comportamiento de los hombres es diferente al de las mujeres, entonces también hay que adaptarse al comportamiento de cada uno. Hay que racionalizar el afecto, porque también hay un tema de logro de objetivos, No encuentro diferencia entre hombres y mujeres, pero si tengo la percepción que las mujeres son más enfocadas, los hombres son más dispersos y más tranquilos.</p>	<p>Hay amigas como catalizador, una persona que tengo confianza, con la que me desahogo. Otras dos gerentes con las que la comunicación es más difícil, roce con una de ellas por ego, cuando hago las preguntas me ha dicho que sueno atrevida.</p>	<p>Con mi jefe actual llevamos tuvimos un roce inicial, después de ese roce estamos trabajando normal, creo que fue un tema de adaptación,. El hombre fue uno de mis mentores.</p>

<p>5</p>	<p>Con los hombres a cargo es muy difícil ganarse la legitimidad porque están todo el tiempo retándote, como desconfiando de lo que sabes.</p> <p>Las dos principales pupilas han sido mujeres, hay una que fue mi asistente de la maestría, fue una relación súper bonita, casi que yo me convertí en su mamá académica, y en otros términos sería la mentora. También tengo el caso de otra chica que como la rescaté de una mala mentora.</p> <p>Hasta el momento, pero me han funcionado más las chicas que los chicos, siento que con ellos es así difícil la legitimidad, la credibilidad, es como si se sintieran incómodos si una mujer les da órdenes, no he logrado descubrirlo.</p> <p>En universidad como EAFIT que la considero abierta, innovadora no hay una decana.</p>	<p>Con el grupo de las lideresas es creado para apoyarnos como mujeres, no hay ninguna finalidad más nutrida.</p> <p>En relaciones con los hombres que tengo hasta el momento, porque hago parte de una red de innovación, soy la única mujer, pero la relación es una relación profesional, académica, muy cordial.</p> <p>Me queda más fácil tener amigos hombres íntimos hombres que mujeres, yo tengo muchos pecados para el mundo tradicional, y todo eso choca, a los hombres les da curiosidad no les da miedo, parece ser que algunos hombres son más abiertos con ese tipo de cosas, así tengo más amigos como en ese sentido y encontrar una amiga mujer así super difícil, por lo menos en esta sociedad, en Barcelona por ejemplo sí tenía pares en ese sentido.</p> <p>Ante esas críticas de cosas prefiero permanecer callada, para no sentirme más excluida.</p>	<p>El vínculo con ella es bueno, de hecho seguimos en contacto, nos hemos vuelto amigas.</p> <p>Con los hombres, hay con unos que la relación es muy profesional y no se llega a ningún vínculo más íntimo, y hay otros con los que sí, preferencias no siento y más asociado al género.</p> <p>Noto, que los hombres tienen algunos espacios sociales y las mujeres no sé porque no hemos aprendido de eso, entonces los hombres se quedan para tomarse unas cervecitas y cuadran cosas, las mujeres yo no noto que cuando salimos hagamos eso. Noto que no salimos tanto solas, mujeres solas no, cuando salimos es más bien más abierto, o si acaso salimos solo mujeres, no salimos hacer negocios. En ese sentido somos excluidas de esas cosas porque somos amas de casa, tenemos muchas cosas.</p>
----------	---	---	---

6	<p>Para los temas de publicidad me gustan que sean mujeres, frente a la forma, a la imagen, al seguimiento, atención al detalle.</p> <p>Para los temas de mercadeo, análisis, ser racionales, ser más crudos.</p> <p>Los hombres que tengo están en mercadeo y las mujeres en comunicaciones y publicidad.</p>	<p>La planeación y la organización, ser mujer no las asegura, pero si las facilita, las mujeres somos más orientadas al detalle y en los temas de mercadeo, al seguimiento, a ser más juiciosas.</p> <p>Con las mujeres se ve e identifica que es lo que se está desviando para llegar al resultado, los hombres, porque son más etéreos, les cuesta hacer seguimiento, control.</p> <p>Ahora, los hombres tienes cosas muy valiosas y por eso los equipos tienen que tener mezcla, pero por eso valoro bastante a las mujeres y siento que eso es lo que más ayuda, esas son las competencias.</p>	<p>He tenido buena relación con mujeres y hombres, digamos que al jefe lo veo como un cliente interno, lo leo, lo entiendo y no tengo dificultad. Ahora, tengo mayor afiliación a las mujeres, pero igual me va bien trabajando con ambos.</p>
7	<p>Como jefe no tenía ninguna diferencia con hombres o mujeres a cargo. Percibí la practicidad de los hombres, las mujeres somos más emocionales y complicadas, nos es más difícil separar lo personal de lo laboral</p>	<p>Teníamos que demostrar que éramos mejor que las otras, por lo que no podía tener las cartas abiertas sino prevenidas en la relación con otras mujeres. Cuando entendí que la relación puede ser más desde la empatía, desde colaborémos no tengo el interés de pasar por encima de ti, se logra suavizar el tema.</p>	<p>Sin jefes mujeres</p>

8	<p>Si yo tengo personas seguras de sí mismas, siempre que tengan claridades a sus ambiciones, que sean personas que jueguen justo, que tengan amabilidad, que sean ambiciosas, que sean competitivas, que sean, trabajadores responsables, me la llevo super bien con ellos.</p> <p>El tema del entusiasmo las personas que han estado debajo de mí, no tengo diferencia entre hombres y mujeres, siempre y cuando tengan esas características.</p>	<p>Las personas que están a mi lado pares, me perciben un poquito más agresiva, como que trabajo más fuerte, que produzco más y esto puede generar envidias, pero también pasa con los hombres, es un tema de claridad.</p>	<p>Tengo muy buena relación con ambas que ellas tenían un cargo paralelo al mío Hemos tenido una relación de complicidad y de identificación con los mismos objetivos. Estas mujeres son super competitivas y las admiro muchísimo, tienen todos los méritos para estar en esta posición. El tema de género no es como tan fuerte, de lo que estoy diciendo del tema de inseguridades y de la manera como la persona llegó al cargo. Si la persona llegó con méritos y tiene capacidades fuertes, pues me la voy a llevar muy bien y que tenga una claridad de valores, entonces siempre y cuando alguien juegue justo y trabaje igual de duro que yo, tendrá mi respeto.</p>
---	---	---	---

<p>9</p>	<p>Diferencia marcada, no. Trato de hacer ciertas preguntas para saber que puedo esperar de las personas, pero desde que uno dice la verdad, ni necesitas tener buena memoria, se va construyendo con el tiempo.</p>	<p>Los hombres son más prácticos y esa es la ventaja que ellos tienen, incluso es más sencillo trabajar con hombres que con mujeres y no debería ser así. No te debes pelicular en este rollo de esta forma porque... eso es lo que hace que nosotras estemos en desventaja, somos igual de inteligente a ellos, incluso tenemos muchas más habilidades en muchas cosas porque somos más del detalle, nos tenemos que esforzar más por hacer las cosas bien, porque nos cuesta más demostrar lo buenas que somos, digamos que ellos están en una posición de ventaja por el hecho de ser hombres en ciertos cargos que sean más altos. Que he encontrado de trabajar con los hombres, esa tranquilidad en la forma en que toman las cosas, menos confrontación, los hombres te ayudan hacer más fácilmente las cosas, es decir, no ocultan información, es más fácil trabajar en equipo para lograr ciertas cosas. Cuando he logrado esa afinidad con las mujeres, eso ha sido clave de éxito, porque las mujeres que tengo en el grupo primario, tienen un pensamiento similar al que yo tengo, desde que tú le muestres a otra mujer que lo que tú estás haciendo es honesto y transparente, eso baja la guardia, para que ella se comporte contigo de la misma forma. Los hombres normalmente son más tranquilos, más honestos y transparentes y no tienen que esperar esa reciprocidad.</p>	<p>Me ha ido muy bien, con la persona que trabajé era una persona que conocía lo que yo hacía, tomaba decisiones basada en el conocimiento me daba autoridad para la toma de decisiones, me ayudó y me apoyó.</p>
----------	--	---	---

10	Cuando tu llega a una relación de alta dirección tienes unas competencias que te ayudan a gestionar a través de los hombres y ahí no importa si las personas que tienes a cargo son hombres o mujeres.		
----	--	--	--

Fuente: elaboración de la autora.

Percepción de discriminación. Estrategias para superar obstáculos y construir vínculos y acciones que debemos hacer las mujeres para disminuir las brechas de género

Tabla 5. Percepción de discriminación y estrategias

LIDER	DISCRIMINACION	ESTRATEGIAS	QUE DEBEMOS HACER LAS MUJERES
1	No hay. En nuestro oficio hay más hombres; pero yo no he visto que no suban las mujeres, la presidenta de Korn Ferry en China es mujer, la de la región andina es mujer, las líderes de las prácticas globales en EE. UU son mujeres, hay mucho tema de mujer, es un oficio en el que hay mucha mujer.	Como no tengo equipos masculinos... quisiera traerme un hombre para un cargo abierto, pero no hay psicólogos, no hay hombres chiquitos que quieran trabajar en Recursos Humanos, no hay. El quid del asunto es entender que es lo que traen a la mesa los otros, de donde son buenos unos y donde son sus oportunidades de desarrollo, y no poner de cara a lo que no son buenos para hacer. Como trabajamos en temas de desarrollo todo el tiempo estamos mirando dónde potencializo esto, como hago esto.	Debe gestionar su carrera profesional, no esperar a que se la gestione otro. Y gestionar la carrera profesional es hacerse cargo y ponerse metas. La preparación es como de 25 años, el tiempo que tomas desde que sales de la universidad hasta tener las competencias para ser un buen presidente. Entonces uno si puede gestionar su propia carrera, yo creo que es un trabajo de doble vía, no esperar a que la compañía le gestione la carrera. Si tú identificas talentos, que tienes una ruta, una carrera por qué no gestionarla frente a eso. Los hombres por género, son más ambiciosos que las mujeres. La forma de ser hombre "voy para allá, soy el primero" porque no solo es el techo de cristal sino la ambición, no solo el talento sino la ambición. Hacíamos una matriz entre talento y competencias.

2	<p>No es evidente, esta organización busca equidad. Creo que cuando uno empieza a trabajar por la equidad empieza la inequidad, porque uno mismo está aceptando que hay una diferencia.</p> <p>Facilitar el estilo de liderazgo, entonces nosotros recibimos cuando vamos aceptar cargos, cuando vamos a coordinar equipos, tenemos que cumplir con unos mínimos requeridos, tanto en competencias blandas, como duras, entonces hay mujeres que se han destacado en la diferencia, en la manera cómo actúan, como se prepara, los temas que conocen y las que se lo han propuesto tienen cargos y es notorio en la organización, la cantidad de mujeres que ocupan cargos altos.</p>	<p>Lo que más difícil me ha parecido es cuando no logras conectarte con un compañero, no logra conectarse con los retos que tenemos como equipo, y se empieza a notar la diferencia y es el equipo el que te reclama, y ese proceso de retroalimentación y eso lo he enfrentado es pensando que son mis hijos, no sé si eso está bien o mal, yo tengo que entender esto como una situación normal y he tenido momentos difíciles, tenerle que decir a compañeros, te vas de la organización. Siendo ejemplo, me gusta estar muy ocupada, activa, y cuando prometo algo es cuando lo voy a cumplir, uno con el equipo hace promesas, actúa de manera coherente, también he pedido perdón, porque por el mismo afán y cuando he sido consiente, me devuelvo y digo me equivoqué, respeto a cada persona del equipo, en su individualidad.</p>	<p>Ser autónomas, exponernos más, en el momento en el que nos educan nos protegen más, tenemos que quitarnos tantas barreras, es un proceso largo, y más que estar pensando cómo voy a estar en la vanguardia de temas, no es el conocimiento el que marca la diferencia, lo más importante es el autocontrol y el dominio que tenemos las mujeres, tendemos a involucrarnos demasiado, maximizar las situaciones, hacer maternales o muy proteccionistas, los hombres son más retadores, creo que las mujeres nos sensibilizamos demasiado y ahí vamos perdiendo esa autoridad, creo que tendría esa mezcla de tener los requisitos de conocimiento, muy bien estructurados y tener autonomía, control, esa calma para situaciones complejas.</p>
---	---	---	--

<p>3</p>	<p>Dentro de Comfama no, de otras experiencias, he visto, siento que entre las mujeres, sobre todo en cargos inferiores, se generan unas rivalidades con situaciones como la apariencia física, relacionamiento con personas del otro género, no lo veo evidenciado tanto como discriminación, sino como peleas y conflictos en ese sentido, y creo que sea por ego. En los equipos de trabajo masculino también pasan conflictos, por ejemplo ya no es ego, pero en términos comparativos, (por qué este compañero tienen beneficios que yo no).</p>	<p>Conversación, tratar de entender, no juzgar qué está pasando, sino preguntar y quiero entender por qué para vos esta situación es tan importante o te genera dolor, o cómo yo te estoy afectando como persona que te genera dolor, independiente de la situación tratar de ponerme en los zapatos de la otra persona. Estoy donde está el equipo, entender un poquito el detalle, conocer cuál es el proceso. El tema es de motivación, Movilización del ser humano desde la inspiración, qué te está moviendo, qué te mueve a ti la fibra, eso no es secreto, es lo básico.</p>	<p>Yo pienso que nosotras como mujeres qué podríamos hacer para disminuir las brechas que podrían existir (en este momento no las siento) yo pienso que es básicamente demostrar que el género no implica diferencia en lo que podemos hacer. Yo pienso que lo que uno hace es trabajar muy bien, si yo demuestro que con mi trabajo soy igual de competente que otro compañero o que una persona superior, no va a importar el género. Al equipo evaluarlo también en esas mismas condiciones. Con el contexto de la investigación que están realizando, pienso que muchas veces las que hacemos la discriminación, somos nosotras mismas, nunca me he encontrado con un hombre que me diga es que yo con mujeres no trabajo o es que tan maluco trabajar con mujeres, o si lo han hecho es más en términos de broma, o como se lo tomen; o muchas veces somos nosotras las que decimos, es que qué rabia que no haya igualdad de género, pero yo no siento que los hombres sean los que lo están haciendo, . Cada uno es coprotagonista de su historia, y finalmente si yo no me siento valorada como mujer en la empresa, no es problema de la empresa, es mío, y salgo me voy y busco otra empresa. Nosotros somos los protagonistas de eso</p>
----------	---	---	---

4	<p>No. ¿Para el cargo del gerente que te digo que es hombre, decidieron que el cargo debía ser un hombre porque es el que maneja los sindicatos y por qué? O si no serían todas mujeres, no sé por qué. Trato de que las hojas de vida sean hombres y mujeres y así mismo hacer proceso de selección. Seguimos contratando mujeres, pero no es un tema de discriminación.</p>	<p>Mucha presión para el relacionamiento, primero el clima laboral, ante todo, nos lo han impuesto, es una directriz.</p>	<p>Ser generosos y solidarios con la mujer. Es un tema de roles. Darnos la mano, educarnos, no perder los roles que tenemos, como mamás, incluso novias y esposas. Muchas no tienen hijos, yo no tengo hijos, es un rol muy masculino, entender que ese espacio de familia es vital. No sé si para ascender en esos puestos tenga algo que ver que no hayan tenido hijos.</p>
5	<p>No es en EAFIT sino en general, el mundo de la investigación es un mundo muy masculino todavía, hay más hombres con doctorado todavía. No sé si sea exactamente discriminación o la corriente que viene, me explico, hay un decano de ingeniería que lleva 26 años como decano, normal, posiblemente hace 26 años no habían mujeres que cumplieran con las condiciones, entonces no lo vería tanto como caso de discriminación, como lo veo mucho en las empresas privadas, que las mujeres que están aquí, por alguna razón, esa ha sido la corriente y no hay un esfuerzo por revertirla</p>	<p>No hablar de ciertas cosas, hay que tratar de ser lo menos llamativa, para poder encajar, de todas maneras suelo no tener muchos vínculos afectivos en mi lugar de trabajo. De pronto la opción de la visibilidad es una buena estrategia no sé si es de estilo, pero como que estamos concentradas en lo que hacemos y nos cuesta contar y hacemos visibles, y en la medida en que no nos hacemos visibles, los que están allí tomando decisiones no nos ven y como no nos ven no nos escogen. Creo que aprender de ciertas dinámicas masculinas podría ser muy útiles, como esto que te decía de reuniones frecuentes y sociales entre los hombres y además aprovecharlas para cosas de trabajo, no sé si teóricamente está que yo siento que los hombres se apoyan más. En lo laboral, veo que los hombres tienen más confianza para pedirle favores al otro, las mujeres noto que nos sentimos menos en confianza, con menos derecho que él, como que no queremos ser conchudas, no sé, como no pedimos no nos dan.</p>	<p>Empieza desde niñas o jóvenes, porque no pareciera que nos sintiéramos muy cómodas en roles de liderazgo y ciertos roles se van aprendiendo desde niñas y jóvenes, roles de liderazgo desde niños y que no sea una cuestión de hombre o mujer.... Si hay una chica que se le ven dotes de liderazgo hay que potenciarlas. Hacer visibles las cosas que hacemos y más alianzas entre mujeres. Desear, que tantas ganas de estar allí. yo no quiero y, por ejemplo. Cuando estuve en un rol de liderazgo me hicieron la guerra en particular hombres, no te puedo decir porque haya sido mujer, no, sería una casualidad, pero no sentí apoyo de ningún lado, de las mujeres no sentí apoyo, aunque algunas pensaban que lo estaba haciendo bien, de los hombres una actitud neutra y de otros la guerra completa. En términos de visibilidad y de poder, pues eso no me interesa, ¿entonces qué sentido tiene estar en este rol?</p>

6	<p>Cuando trabajaba en ACES si sentía, a mí no me costaba, no la tenía, pero sí entre mis compañeras, veía mucha competencia, pero digamos que como no hacía parte de mi estilo y no me enganchaba con eso, entonces no, pero si me tocaba verlo.</p> <p>En esta compañía tendría que decir que no, porque desde la presidencia anterior no se promueve, así lo veo yo, o como no me veo discriminada entonces yo no veo. La palabra es tenida en cuenta, se valora, creo que el género no es el que denomina unas cosas u otras.</p>	<p>Leer a las personas, ver lo que más valoran, con qué fin, escuchar, observar, ver lo que piensan.</p> <p>Entender y presentar a la luz de las estrategias y así negociar, como ponerse en los zapatos del otro para así negociar.</p> <p>Soy muy cercana, espontanea, trato de ser asertiva, tengo buen humor, eso hace más fácil la cercanía, romper el hielo y así mismo soy demasiado crítica, la gente sabe a qué atenerse conmigo, soy transparente, eso da confiabilidad.</p> <p>No me cuesta pedir disculpas, tengo la humildad.</p>	<p>Lo primero es no sentirlo, porque cuando vas con ese discurso, la primera que se está discriminando eres tú.</p> <p>Como no lo he vivido, no digo que es imaginario, pero si digo ser consientes. Es un tema de cultura, porque soy tan capaz como el otro.</p> <p>Creo que es mucho el tema de educación, como estamos educando a los hijos, finalmente la familia es de donde sale la cultura</p> <p>Se necesita comunicación, mostrar los logros, en que somos tan buenas, o mejores, así como los hombres, aunque tenemos habilidades diferentes. Comunicar más, más claro el contenido social, político desde todos los ámbitos, ese poder, a veces son capsulas separadas.</p> <p>Que se vuelva tendencia, tema de moda, porque durante toda la vida hemos realizado cosas espectaculares.</p>
---	---	--	---

7	<p>Sentí que era una empresa muy machista sobre todo en los cargos en los que yo estuve. No me tocó que nos discrimináramos entre mujeres.</p>	<p>Entender el papel de la otra mujer, empatía. Sin una estrategia diferente para hombres y mujeres, pero si siento que las mujeres debemos pasar a tener un rol más solidario Dejar de ver a la mujer como mi enemiga o la que me está quitando el puesto. Cuando pasamos al rol de ser tener vínculos, a generar procesos de aprendizajes conjuntos y a entender el papel y el rol de la otra. No tengo que ser perfecta, que no tengo que demostrarle nada a nadie, cuando me bajé de ese rol pude ponerme a par con mis compañeras, Dejar de competir e inclusive es conmigo misma y es entender que es mejor ser vinculantes que competitivas.</p>	<p>Dejar de competir, de demostrar que somos mejores que los hombres, simplemente somos distintas, tenemos otras habilidades para el manejo del liderazgo La capacidad de vinculo, de empatía, de entender al otro, nunca se nos va a olvidar que como mujeres gestamos. Tenemos la habilidad de acompañar, del cuidado, y la destreza y de no ser directas a la cifra, sino de guiar de juntar. Cuando entendamos que el rol de liderazgo de las mujeres es diferente que el de los hombres y conseguimos los mismos resultados, siendo mujeres con las habilidades que tenemos por el solo hecho de ser mujeres, nos despreocuparíamos mucho de no tener que competir No queriendo ser mujeres en papeles de hombres, sino, volviendo a ser mujeres en un rol de liderazgo.</p>
8	<p>Si. con las mujeres inseguras que están ocupando un cargo, que no necesariamente son las personas con más competencias para ejercerlo, entonces la discriminación de las mujeres vienes derivado de eso, de qué manera llegaron a ocupar su cargo, y estarán de la misma manera como llegaron. No creo que haya una discriminación sistemática institucional.</p>	<p>Ignorarlas, bloquearlas, que mi vida continúe adelante y seguir con mi trabajo, no perder el norte y no perder tiempo.</p>	<p>Creo que las mujeres necesitan un empujón mayor, para poder en algunos momentos tener una presencia visible en la gerencia de alta dirección, Es muy importante que eso se haga con transparencia y con méritos y sobre todo no es conocer que asignar unas posiciones a dedo. Guardar la amabilidad, la compasión y mantener esos atributos especiales que algunas mujeres se les olvidan cuando ocupan posiciones de liderazgo alto, y acordarse de donde vienen y como llegaron hasta ahí.</p>

9	<p>No hay discriminación por género, pero cierto cargos que yo misma pido que sea un hombre o una mujer.</p> <p>Para la parte de calidad, prefiero que sean mujeres, porque es un tema muy sensible de entender que quiere el cliente, tenemos un área de manualidades, me va mucho mejor con las mujeres, por esa habilidad y destreza que tenemos.</p> <p>Para manejar una máquina, hasta por el peso de la maquina hombres, son menos conversadores, nosotras somos más conversadorcitas.</p>	<p>Perdonar y olvidar.</p> <p>Si se trasciende en el tema, llegara una conversación muy clara tratar de que no se llegue a confrontaciones.</p> <p>Trato primero de llegar con un pasito por debajo, uno tiene que llegar desarmado para que la otra persona se sienta con una sensación de ventaja y sea mucho más tranquilo al momento de arreglar el problema. Ahí aplicas la humildad.</p>	<p>Autoconfianza, estar tranquilo con lo que uno sabe, si uno está haciendo una labor nadie lo va a desarrollar mejor que uno, cuando uno parte de ahí, independiente de que trabajes con hombres o mujeres lo vas hacer bien.</p> <p>Trabajar sin tanto prejuicio, bajo la tranquilidad, dando un parte de confianza, dar lo que yo quiero recibir.</p> <p>Estar aterrizado en lo del hoy, cuando se parte de ahí se toman decisiones más asertivas</p> <p>La verdad esas son cualidades que uno encuentra más en hombres que en mujeres y de alguna manera es adoptar ese comportamiento más tranquilo, menos competitivo por lo menos en ese aspecto, tenemos que solidarizarnos. Como me uno con las personas con las que estoy trabajando. Solidarias estamos fortalecidas, podemos hacer cosas mejores.</p>
---	--	--	---

10	<p>Yo lo veo en esos eventos que son para presidentes de compañía, hacen una cena muy bonita e invita a sus principales clientes a presidentes y gerentes generales y entra uno y si les digo que hay 100 personas, somos 5 señoras, cumplimos el 5% todavía es poca. El acceso de las mujeres a los altos cargos de dirección, también ha sido motivado por la llegada del Down Jones, eso exige que haya una apertura, dice que ha sido una apertura por cumplir los requisitos más que por la propia convicción de las compañías de que necesitan más mujeres en la alta dirección. No he sentido discriminación en ninguno de los escenarios donde me he movido en mi vida, lo que si he sentido ha sido resistencia al liderazgo participativo. no discriminación pero si dificultades desde la cultura porque estamos enseñados a ese líder fuerte que va adelante, que toma decisiones, que no se equivoca, que ejecuta y que se da cierto respaldo desde los colaboradores "mi jefe lo puede todo", entonces tener un jefe donde uno piensa que probablemente es débil, o que te ponga a pensar, que te devuelva las preguntas, a veces incomoda mucho a la gente, pero nunca me preocupó si era hombre o mujer</p>	<p>La exposición nos ayuda a obtener un mejor balance de la carrera profesional, entonces decía Ana que cuando nos dejan actuar, arriesgarnos y ejercer, eso genera más confianza.</p> <p>búsqueda de ayudas es algo que sirve mucho y es algo que es muy característico de lo femenino, a nosotras no nos da pena sentirnos vulnerables, pedir ayuda, compartir las dificultades, somos digamos más espontaneas, más abiertas en eso. Nunca pienses que tienes derecho a exigir más porque tienes más dinero o mejor posesión, esa es otra trampa de las mujeres exitosas y es que uno se lo empieza a creer. Ejercer la profesión es un derecho y es un deber, le genera a la mujer estabilidad emocional, autonomía económica, autoestima y espacio de desarrollo social, es exigente, retador pero satisfactorio.</p> <p>Entonces como hacer todo bien sin morir en el intento?, la planeación, la organización, la delegación, la humildad y el buen humor. La planeación, hay que planear el mercado, igualito como lo hace en el día a día del trabajo; la organización, la humildad necesito ayuda, necesitamos, y el buen humor para cuando las cosas no salen bien, y no frustrarse hay q prender a burlarse de uno mismo. La red de ayudas.</p>	<p>creo que el modo de ser mujer o el estilo de liderazgo femenino es un liderazgo que es más adecuado para los nuevos tiempos de la humanidad y hablemos aquí más localmente para el posconflicto, lo que tenemos que hacer nosotros es ponernos de acuerdo y trabajar en conjunto por el mismo propósito, parece una utopía, pero si funciona y es inspirador</p>
----	---	--	---

Fuente: elaboración de la autora.

5. Desarrollo del proyecto

Los siguientes son los resultados de las entrevistas realizadas a diez mujeres que desempeñan cargos directivos de los niveles uno, dos y tres de grandes empresas en Antioquia. Para su análisis se partió de la información más relevante obtenida en las subcategorías, soportada de manera empírica en los discursos de ellas mismas.

Ocho de las mujeres son mayores de cuarenta años y dos se encuentran entre los treinta y los cuarenta años; dos no son madres y ocho están casadas; dos tienen formación de doctorado y posdoctorado.

5.1 Análisis del desarrollo del proyecto

5.1.1 Mentores y personas con influencia importante en la vida laboral

Se pretende identificar el sexo de los mentores de las líderes y relacionar los vínculos y lealtades que se construyen con el mentor o guía según el sexo.

Siete de las mujeres aluden en primera instancia a mentores o guías laborales masculinos; dos reconocen mentores exclusivamente femeninos y una tuvo un mentor de cada sexo, aunque mencionó en primer lugar al femenino.

Según De la Fuente (2014: 32) el *mentoring* es un proceso de relacionamiento que se da entre un mentor (el que ofrece el *mentoring*) y un *mentee* (el que lo recibe), mediante el cual el primero ofrece acompañamiento y guía y comparte su experiencia, con el fin de hacer más amplia la visión y responsabilidad del *mentee*, a fin de cumplir un objetivo. La relación entre ambos está definida por la confianza, el compromiso, la vulnerabilidad vista como un proceso en que ambos dejan su ego a un lado, la autoridad y la responsabilidad (2014: 33). El mentor está llamado a aportar su experiencia y reflexión y a ofrecer nuevas experiencias, y ayuda al *mentee* a encarar sus miedos y barreras, a fin de que encuentre soluciones.

En la investigación de Castaño, Martín, Vásquez y Martínez (2010: 386) sobre las barreras invisibles presentes en las mujeres en los puestos de dirección en

España, los mentores tanto de hombres como de mujeres para posiciones directivas son 90 % hombres, dato que está en línea con el hecho de que las mujeres representan la minoría en este tipo de posiciones. Además, establece que el 3,11 % de las mujeres identifican como una barrera para el acceso a funciones directivas la falta de apoyo de sus mentores y el hecho de que se presenten reducidos casos de éxito de mujeres en puestos de dirección que sirvan de ejemplo (2010: 392).

Los resultados obtenidos en esta categoría demuestran no solo el hecho de la baja presencia de mujeres en puestos de dirección que puedan ser ejemplo y mentoras para posibles sucesoras, sino, además, un bajo nivel de reconocimiento de figuras femeninas que las líderes han tenido en su proceso de desarrollo profesional; así, se manifiesta una invisibilidad de unas con otras causada por el hecho de que en su carrera profesional ocho de ellas han tenido jefes mujeres que no se convirtieron en sus mentoras, sino que, en algunos de casos, fue una relación de amistad, mas no de mentoría.

5.1.2 Situaciones de conflicto que hayan supuesto un reto adicional a los de su cargo

Se pretende identificar la naturaleza y las razones del conflicto entre las líderes, con el fin de relacionarlas como unas de las causantes que pueden crear inconvenientes para que las mujeres generen lazos entre ellas.

Tres de las entrevistadas reconocen situaciones de conflicto con otras mujeres; cuatro han tenido conflictos, pero no los asocian al hecho de ser mujeres; una de ellas, incluso, identifica conflictos relevantes con los hombres en vez de las mujeres; y las demás no identifican conflicto alguno.

Alonso Parga, González González y Becerro de Bengo Vallejo (2012: 89) identifican los procesos de resolución de los conflictos entre hombres y mujeres, y concluyen que estas utilizan estilos de cesión y evasión más frecuentemente que los hombres, que prefieren estilos de competencia y colaboración. La evasión es un estilo caracterizado por la baja asertividad y la cooperación, en el que la persona implicada en un conflicto no busca sus objetivos ni los de la persona con quien tiene el conflicto; mientras que la cesión se caracteriza por tener una baja asertividad pero

un alto nivel de cooperación, por lo que la persona implicada en el conflicto deja a un lado sus intereses personales, con el fin de que la otra persona pueda satisfacer sus necesidades.

Los resultados muestran que es probable que las mujeres entrevistadas, siguiendo un patrón de comportamiento que es tradicional en el género, no reconozcan o nieguen en primera instancia las situaciones de conflicto; sin embargo, profundizando en sus respuestas, sí se identifica la presencia de estas situaciones.

...si bien no tenía mujeres colegas, a mi alrededor percibía el grado de competencia y dificultad para vender una idea o para lograr comunicación, información y capacidad de trabajo en equipo, y me parecía más difícil con las mujeres que con los hombres. No me generó conflicto, pero sí sentía y percibía dificultades, y me resultaba más fácil trabajar con hombres que con mujeres (Entrevistada # 7).

5.1.3 Situaciones de colaboración y apoyo con otras mujeres que hayan facilitado la gestión

Se pretende identificar la naturaleza y las características de las relaciones armónicas entre mujeres, con el fin de correlacionar estos vínculos como unas de las razones que pueden crear lazos de colaboración entre ellas.

Cinco de las entrevistadas reconoce situaciones de colaboración con otras mujeres y una aclara que esta relación es posible mientras la contraparte no sea de su círculo cercano de trabajo; el resto no identifica situaciones de colaboración con su género.

Siento que había más empatía, más comprensión, siempre con tenacidad y con unas ganas de hacerlo de manera sobresaliente; si una mujer responde de esa manera, puede contar con todo el apoyo (Entrevistada # 2).

Hubo una directora anterior que tuvo una participación importante en mi ascenso; hablaba bien de mí; ese “boca a boca” también es apoyo; cuando ella se dio cuenta de mi nombramiento, se puso muy feliz. Ellas [las colegas] son abogadas más

grandes, mujeres maduras; yo siento que no les da miedo hablar bien de lo que tú haces bien (Entrevistada # 4).

Incluso hoy estoy aquí trabajando porque una de las “niñas” que trabajaba conmigo en una de las empresas me dijo que su jefe había renunciado y que me fuera a trabajar con ella; para mí eso tuvo más trasfondo, no solo del cargo, sino que ella quería que yo fuera nuevamente su jefe; fue un detalle muy chévere (Entrevistada # 9).

5.1.4 Tipo de vínculos que tienen con las mujeres a cargo, sus pares y aquellas con cargos superiores en sus organizaciones. Diferencia de estos vínculos con los masculinos

Se pretende identificar la naturaleza y las características de las relaciones de las mujeres con sus grupos de trabajo, sus pares y jefes, diferenciando los vínculos femeninos de los masculinos, con el fin de correlacionarlos como unas de las razones que pueden crear lazos de colaboración entre las mujeres.

La Tabla 6 muestra los adjetivos con los que las mujeres califican los vínculos que tienen con los hombres en sus diferentes interacciones en las organizaciones: el equipo a cargo, sus pares y sus superiores. Los signos + (positivo) y – (negativo) valoran el impacto de las palabras en el contexto de sus conversaciones.

Tabla 6. Definiciones de las líderes para los hombres

	Equipo a cargo	Pares	Jefes
	Analíticos (+)	Abiertos (+)	Arriesgados (+)
	Desconfiados (-)	Ayudan a hacer más fácil las cosas (+)	Confiados (-) Confiables (+)
	Dispersos (-)	Concretos (+)	Prácticos (+)
	Incómodos con jefes mujeres (-)	Etéreos (-)	Profesionales (+)
	Prácticos (+)	Generosos con la información (+)	
	Racionales (+)	Menor confrontación (+)	
	Retadores (-)	No ocultan información (+)	
	Tranquilos (+)	Prácticos (+)	
		Problemas de seguimiento y control (-)	
		Profesionales (+)	
		Tranquilos (+)	
		Transparentes (+)	
Total	8	12	4

Positivos	4	10	4
Negativos	4	2	0

Fuente: elaboración de la autora.

Se ve aquí cómo las entrevistadas responden en conformidad con algunas de las definiciones típicas para estereotipos tradicionales masculinos: “analíticos”, “prácticos”, “racionales”, “retadores”, “concretos” y “arriesgados”.

De las 24 definiciones dadas por las mujeres para definir los equipos masculinos, seis (el 25 %) tienen connotaciones negativas: “retadores”, “desconfiados”, “incómodos con jefes mujeres”, “dispersos”, “etéreos” y con “problemas de seguimiento y control”.

En referencia a sus equipos de trabajo masculinos, las entrevistadas utilizaron ocho adjetivos para describirlos, cuatro positivos (“analíticos”, “prácticos”, “racionales” y “tranquilos”) y cuatro negativos (“desconfiados”, “dispersos” “incómodos con jefes mujeres” y “retadores”).

Doce adjetivos –la mayor cantidad– fueron usados para describir las relaciones de las mujeres con sus pares masculinos; de ellos se destacan dos negativos: “etéreos” y con “problemas de seguimiento y control”.

Finalmente, en referencia a las relaciones con sus jefes hombres, las entrevistadas usan en todos los casos adjetivos positivos: “arriesgados”, “confiables”, “prácticos” y “profesionales”.

Un hombre puede ser más práctico; yo soy muy acelerada, voy muy rápido, soy muy activa. En ese sentido, me identifico con los hombres, porque nos movemos mucho más rápido para poder dar soluciones a diferentes situaciones (Entrevistada # 3).

Las personas que están a mi lado, los pares, me perciben un poquito más agresiva, como que trabajo más fuerte y produzco más; esto puede generar envidias, pero también pasa con los hombres; es un asunto de claridad. Me encanta trabajar con gente que tenga más capacidades que las mías y sea más fuerte que yo misma (Entrevistada # 8).

Los hombres son más prácticos, y esa es su ventaja; incluso, es más sencillo trabajar con hombres que con mujeres y no debería ser así; eso es lo que hace que nosotras estemos en desventaja; somos igual de inteligentes, tenemos muchas más habilidades en muchas cosas, porque somos más detallistas. ¿Qué he encontrado de trabajar con hombres? La tranquilidad como toman las cosas, el ambiente de menor confrontación; los hombres te ayudan hacer más fácilmente las cosas, es decir, no ocultan información; es más fácil trabajar en equipo para lograr ciertas cosas. Haber logrado esa afinidad con las mujeres, sobre todo con mis pares, ha sido clave de éxito; desde que tú le muestres a otra mujer que lo que estás haciendo es honesto y transparente, baja la guardia, y ella se comporta contigo de la misma forma. Normalmente los hombres son más tranquilos, más honestos y transparentes, y no tienen que esperar esa reciprocidad (Entrevistada # 9).

La Tabla 7 muestra los adjetivos con los que las mujeres califican los vínculos que tienen con las mujeres en sus diferentes interacciones en las organizaciones: el equipo a cargo, sus pares y sus superiores. Los signos + (positivo) y - (negativo) valoran el impacto de las palabras en el contexto de sus conversaciones.

Tabla 7. Definiciones de las líderes para las mujeres

	Equipo a cargo	Pares	Jefes
	Atenta al detalle (+)	Agresivas (-)	Amistad (+)
	Complicadas (-)	Amistosas (+)	Dan largas para llegar a los objetivos (-)
	Emocionales (-)	Catalizadoras (+)	Desconfiadas (-)
	Enfocadas (+)	Celosas (-)	No toman riesgos (-)
	Jerárquicas (-)	Competitivas (-)	
		Confianza (+)	
		Dificultad para hacer amigas (-)	
		Extensas en las descripciones (-)	
		Facilidad para el seguimiento y control (+)	
		Juiciosas (+)	
		Lentas en la toma de decisiones (-)	
		Organizadas (+)	
		Planeadoras (+)	
		Poco ambiciosas (-)	
		Solidaridad de género (+)	
Total	5	15	4
Positivos	2	8	1
Negativos	3	7	3

Fuente: elaboración de la autora.

Se ve aquí cómo las entrevistadas responden en conformidad con algunas de las definiciones típicas para los estereotipos tradicionales femeninos: “emocionales”, “atentas al detalle” y “amistosas”.

De las 24 definiciones dadas por las mujeres para definir los equipos femeninos, trece (el 54 %) tienen connotaciones negativas: “emocionales”, “jerárquicas”, “complicadas”, “celosas”, “competitivas”, “lentas en la toma de decisiones”, “agresivas”, “desconfiadas”, “no toman riesgos”, “dificultad para hacer amigas”, “extensas en las descripciones”, “poco ambiciosas” y “dan largas para llegar a los objetivos”.

En referencia a sus equipos de trabajo femeninos, las entrevistadas utilizaron cinco adjetivos para describirlos, dos son positivos (“atentas al detalle” y “enfocadas”) y tres negativos (“complicadas”, “emocionales” y “jerárquicas”).

Quince adjetivos –la mayor cantidad– fueron usados para describir las relaciones con sus pares femeninos; de ellos se destacan siete negativos: “agresivas”, “celosas”, “competitivas”, “dificultad para hacer amigas”, “extensas en las descripciones”, “lentas en la toma de decisiones” y “poco ambiciosas”.

Finalmente, en referencia a las relaciones con sus jefes mujeres, las entrevistadas usan tres adjetivos con una connotación negativa: “dan largas para llegar a los objetivos”, “desconfiadas” y “poco arriesgadas”.

Ahora me haces pensar que con las mujeres no es tan fácil; las mujeres somos más celosas para entregarle el conocimiento al otro; las siento (y de golpe yo también) como protegiendo un poco su pedazo; creo que los hombres confían más en el trabajo de las mujeres. Que las mujeres confíen en el trabajo de las mujeres es un asunto de confianza, pero los hombres toman más riesgos de los que nosotras podemos tomar; también tiene que ver con la carrera profesional; no estamos dispuestas a tantos riesgos; no sé si tenga alguna correlación (Entrevistada # 1).

Yo siento solidaridad de género; veo que mis pares están pendientes de mí y de las oportunidades que se me presentan; veo solidaridad (Entrevistada # 2).

Cuando eran de la misma área de uno, que tenían que entregar resultados igual que uno, llegaron otras mujeres gerentes a estar paralelas en el mismo cargo, pero no

fue fácil la comunicación y empatía con ellas; se sentía un poco de celos, querer ocultar información más que facilitarla y entregarla; teníamos que demostrar que éramos mejor que las otras, por lo que no podía tener las cartas abiertas, sino prevenidas en la relación con otras mujeres (Entrevistada # 7).

Comparando los adjetivos con los que las mujeres describen sus relaciones con hombres y mujeres, estas utilizan el 70 % de los adjetivos positivos para describir sus relaciones laborales con los hombres y el 50 % para sus relaciones intragénero.

En referencia a sus equipos de trabajo, las entrevistadas utilizan el 50 % de los adjetivos positivos para calificar sus relaciones con los equipos masculinos y el 40 % para los femeninos.

En referencia a sus pares, las entrevistadas utilizan el 83 % de los adjetivos positivos para calificar sus pares masculinos y el 53 % para los femeninos.

Finalmente, en referencia a sus jefes hombres, los adjetivos en todos los casos tienen una connotación positiva, y en contraste, solo el 25 % de ellos son positivos para los jefes mujeres.

5.1.5 Percepción de algún tipo de discriminación por género y conocimiento de casos donde las mujeres se discriminen entre ellas

Se pretende identificar si las mujeres perciben algún tipo de discriminación en sus organizaciones y la naturaleza y características de esas experiencias.

Triana Sánchez y Donoso Jiménez (2016: 20), citan a Rodríguez Zepeda (2005), que define la *discriminación* como una conducta instaurada por la cultura y extendida socialmente y de manera sistemática, en la que se establece un desprecio hacia una persona o un grupo de personas con el argumento de un prejuicio con connotación negativa o un estigma asociado a una desventaja que, en consecuencia, puede dañar los derechos y las libertades fundamentales de la(s) persona(s) discriminadas.

Cuatro de las entrevistadas reconocen en su organización o en otra diferente que han sufrido discriminación por género.

No sé si es discriminación, pero sí sentí que era una empresa muy machista, sobre todo en los cargos en los que yo estuve; fui gerente de almacén, y el cargo que sigue es el de gerente de distrito; nunca en mis 15 años hubo una jefe de distrito mujer; todos fueron hombres; cuando salían a vacaciones, la que lo remplazaba era yo, pero a la hora de una convocatoria nunca quedaba (Entrevistada # 7).

Para algunas de ellas, la discriminación no es un problema en sus organizaciones.

Creo que cuando uno empieza a trabajar por la equidad empieza la inequidad, porque uno mismo está aceptando que hay una diferencia. Es notorio en la organización la cantidad de mujeres que ocupan cargos altos allí (Entrevistada # 2).

Pienso que muchas veces las que hacemos la discriminación somos nosotras mismas; nunca me he encontrado con un hombre que me diga “Yo con mujeres no trabajo” o “Qué tan ‘maluco’ trabajar con mujeres; si lo han hecho, es más en términos de broma; muchas veces somos nosotras las que decimos “Qué rabia que no haya igualdad de género”, pero yo no siento que los hombres sean los que lo están haciendo; pienso que es estar consciente de lo valioso que es cada uno como persona y seguir progresando. Cada uno es coprotagonista de su historia y, finalmente, si yo no me siento valorada como mujer en la empresa, no es problema de la empresa: es mío, y salgo, me voy y busco otra empresa (Entrevistada # 3).

5.1.6 Estrategias utilizadas en una organización para superar obstáculos y construir vínculos en la relación con otras mujeres

Se pretende identificar las estrategias usadas por las mujeres que les permitan construir vínculos con otros en sus organizaciones, con el fin de identificar cuáles de estas pueden ser útiles para crear lazos armónicos y de colaboración entre ellas.

Las mujeres entrevistadas utilizan diferentes estrategias para construir sus vínculos, y estas van desde los estilos de cesión hasta los de evasión: tratar de ser lo menos llamativas posible para encajar, evitar los vínculos afectivos en las relaciones de trabajo e ignorarlas, bloquear a las personas con las que han tenido conflictos e intentar de seguir adelante en sus funciones profesionales. Algunas de ellas han optado por las prácticas de sororidad y de empatía, y las consideran muy valiosas.

El quid del asunto es entender qué es lo que “traen a la mesa los otros”, cuáles son sus fortalezas y dónde están sus oportunidades de desarrollo, y no encarar a los que no son buenos para hacer las cosas (Entrevistada # 1).

Creo que aprender de ciertas dinámicas masculinas podría ser muy útil; por ejemplo, reuniones frecuentes con los hombres para aprovecharlas en cosas de trabajo; no sé si teóricamente siento que los hombres se apoyan más; veo que ellos tienen más confianza para pedirle favores al otro; las mujeres nos sentimos menos en confianza, con menos derecho, como que no queremos ser “conchudas”; no sé: como no pedimos, no nos dan (Entrevistada # 5).

Leer a las personas, ver lo que más valoran, con qué fin, escuchar, entender y presentar a la luz estrategias como ponerse en los zapatos del otro para así negociar. En general soy muy cercana, espontánea; a la gente le da risa de cómo digo las cosas; trato de ser asertiva, tengo buen humor; eso hace más fácil la cercanía, rompe el hielo; asimismo soy demasiado crítica; la gente sabe a qué atenerse conmigo; soy transparente; eso da confiabilidad; algunas veces, cuando no me conocen es duro; nada es personal (Entrevistada # 6).

Hay un caso en este punto que se hace por pedido de la organización o por actividades dentro de ella:

Mucha presión para el relacionamiento; primero y ante todo, el clima laboral; nos lo han impuesto; es una directriz (Entrevistada # 4).

5.1.7 Percepción sobre lo que deberían hacer las mujeres para disminuir las brechas de género en las posiciones de dirección en las organizaciones

Se pretende identificar las estrategias usadas por las mujeres que les permiten construir vínculos con otros, con el fin de identificar estrategias que puedan crear lazos de colaboración entre ellas.

Las sugerencias de las entrevistadas se pueden clasificar así:

La educación

Una de las mujeres sugiere que existan roles de liderazgo desde la niñez, y que no sea una cuestión de hombre o mujer la que potencie los roles de niñas en el liderazgo.

La sororidad

Las entrevistadas sugieren visibilizar las cosas que hacen las mujeres y crear más alianzas entre ellas; además, mencionan la importancia de la generosidad y la solidaridad intragénero. También reconocen la importancia de dejar de competir, de tener que demostrar que son mejores que los hombres y aprender a reconocerse como mujeres, creando así vínculos, empatía, entendimiento a los procesos del otro, y no ser mujeres asumiendo papeles de hombres, sino siendo ellas mismas asumiendo un rol de liderazgo.

La visibilidad y el deseo de estar en esas posiciones

En experiencias pasadas, algunas de las entrevistadas tuvieron un alto grado de visibilidad y poder, pero no sintieron apoyo de las mujeres cercanas, además de que una competencia férrea con los hombres no tiene interés en ese tipo de cargos que otorgan visibilidad y poder, lo que limita entonces la disminución de estas brechas.

Una de las mujeres sostiene que el nivel de ambición que mueve a los hombres es mayor que el de las mujeres.

La gestión profesional y personal

Otra de las entrevistadas afirma que cualquier individuo, sea hombre o mujer, debe gestionar su carrera profesional y no esperar a que se la gestione otro. Y que gestionar una carrera profesional es hacerse cargo de la situación y ponerse metas.

Otra enfatiza la importancia de ser autónoma, teniendo en cuenta la importancia del autocontrol, el dominio y la calma para sortear situaciones complejas. Y sugiere ganar en la autoconfianza adoptando un comportamiento más tranquilo y menos competitivo.

La negación de la diferencia

Una de las mujeres entrevistadas concluye que es importante demostrar que el género no implica diferencia en lo que puede hacerse. Otra, finalmente, sostiene que es importante no sentir que hay diferencia, debido a que con ese sentimiento terminan las mujeres discriminándose a sí mismas.

6. Conclusiones

Cuando se indagó por los obstáculos y los facilitadores que encontraron las líderes antioqueñas en función de sus relaciones laborales con otras mujeres, evaluadas con las relaciones de mentoría, las situaciones de conflicto y las de colaboración intragénero que hayan supuesto retos adicionales a los del cargo, o los hayan facilitado, respectivamente, se evidenció lo siguiente:

Hay una falta generalizada de mentoras (femeninas) que hayan apoyado el proceso de desarrollo de las líderes entrevistadas; además, cuando definen las estrategias que buscan tener relaciones más armónicas, estas líderes no consideran la opción de ser mentoras de otras mujeres que están en su carrera hacia los cargos directivos.

Aunque existe una identificación de las situaciones de conflicto, en la mayoría de los casos las mujeres entrevistadas no las relacionan con el género, y, por lo tanto, con su carrera hacia los cargos directivos.

La mitad de las mujeres entrevistadas reconoce situaciones de colaboración con su género que fueron determinantes o positivas en su camino a los cargos directivos.

Cuando se buscó identificar las estrategias que las líderes antioqueñas usaron para construir los vínculos y superar los obstáculos que les permitieron el acceso y la permanencia en los cargos directivos, se indagó por los tipos de vínculos con las mujeres a cargo, sus pares y las de cargos superiores, su percepción sobre las situaciones de discriminación por género, las estrategias para construir vínculos y remover dificultades y, por último, las acciones que podían emprender para disminuir las brechas de género, se evidenció lo siguiente:

Las líderes antioqueñas tienden a tener más adjetivos positivos para calificar sus relaciones con los hombres que con las mujeres: 70 y 50 %, respectivamente.

En la descripción de relaciones por género, las líderes antioqueñas responden a los estereotipos por género: analíticos, prácticos, racionales, retadores, concretos y arriesgados para el caso masculino; y emocionales, atentas al detalle y amistosas para el femenino.

En referencia a su relación con los equipos de trabajo, las líderes antioqueñas tienen más adjetivos positivos para calificar a sus equipos masculinos que a los femeninos.

Las líderes antioqueñas utilizan la mayor cantidad de adjetivos para describir sus relaciones con los pares: el 67 %. En este mismo grupo, utilizan el 83 % de los adjetivos positivos para describir su relación con los pares hombres, comparado con el 53 % para las mujeres.

Las líderes antioqueñas describen únicamente con adjetivos positivos su relación con los jefes hombres, mientras que para sus superiores mujeres usan un solo adjetivo positivos de cada cuatro.

A pesar de que en las organizaciones donde trabajan existe poca presencia femenina en los cargos directivos, las líderes antioqueñas no sienten que exista discriminación; incluso algunas de ellas consideran oportuno no sentirla o no expresarla para evitar el fomento de la inequidad.

Al expresar estrategias que les permitan a las mujeres disminuir las brechas de género, algunas de las líderes antioqueñas identificaron estrategias de gestión personal y profesional y de relaciones a partir de la sororidad que les permitirían ascender y mantenerse en posiciones de liderazgo.

7. Referencias

- Alonso Parga, A., González González, R. y Becerro de Bengo Vallejo, B. (2012). ¿Hombres y mujeres resuelven los conflictos de la misma forma? *Capital Humano*, 265, 86-89, mayo. Disponible en <http://pdfs.wke.es/7/3/7/9/pd0000077379.pdf>
- Becerra Romero, A. T. y Santellán Palafox, P. A. (2018). Mujeres: entre la autonomía y la vida familiar. *Noesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53), 121-139. Disponible en <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/noesis/article/view/1088>
- Bergh, B. L. y Lune, H. (1989). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bocchetti, A. y Muraro, L. (1991). Ganar qué, ganar qué: nuestra cuestión con el poder. *Debate Feminista*, 4, 99-129, septiembre. Disponible en http://www.debatefeminista.cieg.unam.mx/wp-content/uploads/2016/03/articulos/004_02.pdf
- Braco Bruce, L. y Ruiz-Bravo López, P. (2017). Tu envidia no es mi progreso: el bienestar desde la mirada cultural y de género. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 16(2), 43-53. Disponible en <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/1010/661>
- Cárdenas de Sanz de Santamaría, M. C. (2017). *En busca del liderazgo femenino: el recorrido de una investigación*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Cárdenas, M., González, C., Calderón, C. y Lay, S.-L. (2009). Medidas explícitas e implícitas de las actitudes hacia las mujeres. *Revista Interamericana de Psicología*, 43(3), 541-546. Disponible en http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902009000300013
- Carrillo, N. (2017). *Género y poder: ¿por qué no hay mujeres directivas?* [en línea]. Universitat Oberta de Catalunya. Sitio web <https://www.uoc.edu/portal/es>. Disponible en <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2017/033-genero-poder.html>
- Castaño, C., Martín, J., Vásquez, S. y Martínez, J. L. (2010). Barreras invisibles y mujeres directivas en España. *Revista Internacional del Trabajo*, 129(3), 379-396. Doi <https://doi.org/10.1111/j.1564-9148.2010.00090.x>

- Chinchilla, N. y Jiménez, E. (2016). Cómo romper los techos de cemento y de cristal. *IESE Insight*, 30, 46-53, tercer trimestre. <https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2889>
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 1-8, semestre 1. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603802>
- Contreras Torres, F., Pedraza Ortiz, J. E. y Mejía Restrepo, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-194, enero-junio. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/679/67923973012.pdf>
- Cuesta Ojeda, O. (2011). El discurso femenino en el mercado laboral. *Prisma Social. Revista de Ciencias Sociales*, 7, 296-320. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/3537/353744579011/>
- De la Fuente, J. M. (2014). Experiencias sobre *mentoring*. Claves para su uso eficiente. *Capital Humano*, s. n. 32-33.
- De Masi, V. (2010). Maltrato laboral: las mujeres son las que más denuncian, y les apuntan a sus jefas. *Clarín*, p. 32, 4 de junio. Disponible en https://www.clarin.com/trabajo/maltrato-laboral-mujeres-denuncian-apuntan_0_ryorlJcw7e.html
- De Miguel Álvarez, A. (2014). La dialéctica de la teoría feminista: lo que nos une, lo que nos separa, lo que nos hace avanzar. *Daimon. Revista Internacional de Filosofía*, 63, 191-204. Disponible en <http://revistas.um.es/daimon/article/view/199711/168841>
- Duarte Cruz, J. M. y García-Horta, J. B. (2016). Igualdad, equidad de género y feminismo: una mirada histórica a la conquista de los derechos de las mujeres. *Revista CS*, 18, 107-158, enero-abril. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n18/n18a06.pdf>
- Fuentes Valdivieso, R. (2013). Acoso laboral o *mobbing* y violencia de género. *Revista de Sanidad Militar*, 67(1), 33-37, enero-febrero. Disponible en <http://www.medigraphic.com/pdfs/sanmil/sm-2013/sm131e.pdf>
- Gálvez P., T. (2001). *Aspectos económicos de la equidad de género*. Santiago de Chile: Cepal, Serie Mujer y Desarrollo, pp. 35-80. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5882/1/S01060530_es.pdf
- Huete, R., Brotons Martínez, M. y Sigüenza, M. del C. (2016). La desigualdad entre mujeres y hombres en el sector hostelero español. *Estudios y Perspectiva en Turismo*, 25(1), 73-87. Disponible en https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/52396/1/2016_Huete_etal_EPT.pdf

- Lagarde y de los Ríos, M. (1992). Pacto entre mujeres: sororidad. *Aportes, Asociación de Administradores Gubernamentales*, 25, 123-135. Disponible en <http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/25/09.pdf>
- Latorre Quintana, Y. (2007). ¿Quién es una mujer en política y cuál es su aporte? Franqueza y empatía en el liderazgo femenino. *Veritas*, 7, s. p.
- López-Cassares Pertusa, H. (2009). El estrecho callejón de los estereotipos. *Capital Humano*, 22(230), 84-90, marzo. Disponible en <http://pdfs.wke.es/0/9/4/5/pd0000030945.pdf>
- Madoo Lengermann, P. y Niebrugge-Brantley, J. (2001). Teoría feminista contemporánea. Capítulo 8 en G. Ritzer, *Teoría sociológica moderna*, pp. 353-406. Madrid: McGraw-Hill. Disponible en [http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/teoria_sociologica_contemporanea__ritzer__george.com\).pdf](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/teoria_sociologica_contemporanea__ritzer__george.com).pdf)
- Mateos de Cabo, R., Gimeno, R. y Escot, L. (2010). Discriminación en consejos de administración: análisis e implicaciones económicas. *Revista de Economía Aplicada*, 18(53), 131-162. Disponible en http://www.revecap.com/revista/numeros/53/pdf/mateos_gimeno_escot.pdf
- Moncayo Orjuela, B. C. y Zuluaga Goyeneche, D. (2015). Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directivas. *Panorama*, 9(17), 74-84. Disponible por descarga en <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/793>
- Moncayo Orjuela, B. C. y Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento y Gestión*, 39, 142-177. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a09.pdf>
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA Editorial. Disponible en https://drive.google.com/file/d/1FC0_mUHg28fGB5ajLd1m60DJRb1IX0xp/view
- Portafolio (2015). Colombia es líder en la promoción corporativa de las mujeres. *Portafolio*, 15 de mayo. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-lider-promocion-corporativa-mujeres-21442>
- Quintero Suárez, O. L. (2016). *Condición de género y actual dirigencia femenina en Antioquia: la percepción de las líderes* [tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/153490131.pdf>

- Rodríguez Zepeda, J. (2005). Definición y concepto de la no discriminación. *El Cotidiano*, 21(134), 23-29. Disponible en <http://puntogenero.inmujeres.gob.mx/madig/discriminacion/docs/ArticuloJesusRodriguez.pdf>
- Rueda López, P. (2016). *Historias de negocios altamente inspiradoras. Mujeres*. Medellín: SciTech Media.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*, 5.ª ed. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Selva, C., Pallarés Parejo, S. y Sahagún Padilla, M. A. (2013). ¿Entre obstáculos anda el camino? Trayectoria y mujer directiva. *Psicología: Organizações e Trabalho*, 13(1), 75-88, abril. Disponible en <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v13n1/v13n1a07.pdf>
- Triana Sánchez, J. L. y Donoso Jiménez, J. (2016). La discriminación como fenómeno bidireccional. Un estudio exploratorio sobre grupos vulnerables en Acapulco. *Enfoques*, 14(25), 37-58. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/960/96049292003.pdf>
- Woodman, M., Bolen, J. S., Eisler, R., Johnson, R., Singer, J., Metzger, D., Zweig, C. *et al.* (2007). *Ser Mujer*. C. Zweig, ed. Barcelona: Kairos.