



POR QUÉ LLEGAN LAS QUE LLEGAN

LIDIA HELLER

POR QUÉ LLEGAN  
LAS QUE LLEGAN

*Feminaria*  
Editora

Colección: *Temas Contemporáneos*

Diagramación de la tapa de la colección:

*Rubén y Marina Naranjo*

Diseño de esta portada: *laf*

© 1996  **Feminista**  
Editora

Mercedes 936  
1407 Buenos Aires, Argentina

© 1996 Lidia Heller  
I.S.B.N. 950-9551-20-1

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723  
Impreso en la Argentina - *Printed in Argentina*

*Y nuestras hijas y nietas pensarán  
con una sonrisa en los tiempos en los  
que debíamos preguntarnos, para  
no ser engañadas,  
“¿Pero yo, quién soy?”.*

Rossana Rossanda

# AGRADECIMIENTOS

Fueron muchas las personas que me ayudaron a trasladar las ideas a un libro. En primer lugar, las entrevistadas quienes con sus visiones, sueños, vivencias brindaron generosamente su tiempo y sus experiencias, de manera de posibilitar la generación de conocimientos que fueron nutriendo paulatinamente la investigación y además impulsaron en mí nuevas inquietudes para seguir explorando los distintos temas. Ellas se involucraron en forma significativa durante las entrevistas e incluso sirvieron de guía para el aporte de nuevos nombres de mujeres que contribuyeron a enriquecer el trabajo.

En segundo lugar, la Lic. Susana Ruiz, quien compartió conmigo muchas horas de debate e intercambio de ideas, cuando recién comenzábamos a imaginar el proyecto, colaboró activamente en la realización de las entrevistas realizadas y participó en la definición de lo que constituye el eje temático de Familia que se aborda en la investigación, en su doble condición de investigadora y especialista en temas de familia.

A la Lic. Rosalía Cortés, por el estímulo e impulso que me brindó en todo momento y los valiosos comentarios y sugerencias realizados en las distintas etapas del trabajo.

Al Dr. Floreal Forni, por la asistencia metodológica que permitió que me orientara en la etapa preliminar de la investigación y los aportes sugeridos para la definición de «éxito» y «logro» que se enuncian en el libro.

A mis compañeras de Beca de CLACSO, con quienes en Isla Negra, Chile compartimos el Seminario de Capacitación, durante tres intensas semanas, que permitió fortalecernos unas a otras con los aportes que realizábamos en la exposición de los diferentes proyectos de investigación y también intercambiamos

experiencias de realidades de mujeres latinoamericanas de distinta condición.

Este libro se nutre no sólo del trabajo de investigación realizado sino también del aporte de mujeres profesionales en distintas actividades que participaron de los seminarios y talleres que habitualmente dicto en distintas instituciones sobre temas relacionados con la condición femenina en las organizaciones.

Los últimos agradecimientos son para mis colegas y amigas, quienes desde distintos ángulos, posiciones y disciplinas me brindaron sugerencias y comentarios sustantivos: a Nelly Speroni, por el ejemplo de vida y la fortaleza demostrada en cada uno de sus actos; a Lidia Rodríguez, que me aportó nombres de mujeres a entrevistar y sus visiones acerca de lo que significa escribir un libro; a Paulina Radunsky por sus «originales consejos» de cómo escribir un libro; a Mercedes Falcón que se entusiasmó con este trabajo y me impulsó a quitarle la rigidez original tratando que resultara ameno y con contenido a la vez; a Adriana Schiffrin por la lectura de los borradores, sugerencias creativas e intercambio de ideas.

Ahora sí, por último, gracias a mi familia por la preocupación y el estímulo que permanentemente me brindan: mamá, por estar presente desde siempre y el seguimiento que realiza de cada una de mis actividades; Raúl, por acompañarme en los veinte años más importantes de mi vida, los del crecimiento y las realizaciones; y a María Eugenia y Rodrigo que me permiten ejercer cotidianamente uno de los roles más importantes en la vida de las mujeres: el de mamá.

## PROLOGO

Este libro es el producto de muchas idas y venidas. Comenzó con un trabajo de investigación sobre mujeres destacadas o quizá antes, cuando los temas relacionados con las mujeres empezaron a interesarme, o quizá mucho antes, cuando elegí mi carrera. ¿Por qué elegí la carrera de Administración? ¿Qué imagen tenía en la cabeza cuando decidí ser Contadora? La de una ejecutiva exitosa, sentada detrás de un escritorio dando órdenes y tomando decisiones. El tiempo, las distintas áreas dentro de las cuales desarrollé mis actividades y los intereses en los que centré mi atención fueron desviándome de mi imagen-objetivo inicial, pero quizá esa visión inicial de «ejecutiva exitosa» nunca se apartó de mi mente y es por ello que decidí estudiarlas a ellas y a otras muchas mujeres que se destacan en nuestro país en distintos ámbitos de acción.

A medida que iba centrando mi atención en el estudio de mujeres destacadas, también me interesó participar en distintos grupos de mujeres que comenzaron a organizarse en nuestro país a comienzos de la década de los '80 y pude comprobar aquello que las teóricas del feminismo mencionan reiteradamente: "las dificultades de las mujeres al participar en organizaciones o los problemas que surgen al crear sus propias organizaciones". Entre las dificultades más frecuentes que pude observar al participar en organizaciones de mujeres estaba la de poder concentrarse en objetivos concretos, planificar con una visión de largo plazo, asignar recursos a las actividades propuestas, dividir las tareas, administrar eficientemente los medios. En definitiva, cumplir con las misiones y funciones que implican conducir una organización.

Tanto los trabajos de investigación como la participación activa en grupos de mujeres fueron despertando en mí nuevas

inquietudes y la necesidad de profundizar ciertos temas, a los que se agregó en los últimos años la capacitación de mujeres en niveles medios y gerenciales, en los cuales surgieron diversos temas relacionados con las vivencias de ellas en el mundo laboral.

¿Qué pretende este libro? ¿Qué aporta de nuevo a los muchos escritos sobre mujeres? ¿Por qué la relación de las mujeres con las organizaciones merece un tratamiento diferenciado? A pesar de la existencia de mucha bibliografía sobre el tema de mujeres en el mundo del trabajo, “mujeres exitosas” o “listas para triunfar”, poco se ha investigado y escrito sobre nuestras mujeres y nuestras realidades. Por ello el objetivo primario de este libro es acercarnos a un mejor conocimiento de las mujeres destacadas en distintas profesiones en nuestro país, saber quiénes son, cómo piensan, cuáles fueron los pasos que debieron transitar para desarrollar una carrera laboral exitosa, cuáles fueron las principales influencias que recibieron, qué obstáculos debieron enfrentar y en qué tipo de organizaciones desarrollaron sus carreras.

Los interrogantes iniciales fueron muchos; el tema es vasto y complejo. En 1985 cuando comencé a realizar una investigación junto con la Lic. Susana Ruiz sobre la situación de la mujer en el Sector Público (Heller, L. y Ruiz, S. 1985) desde el Instituto Nacional de la Administración Pública con las cifras que provenían del Censo de Agentes Públicos, comprobamos que existía una escasa participación de la mujer en cargos de decisión y poder dentro de la pirámide organizacional de los distintos sectores que componen la Administración Pública.

A través del cruce de diferentes variables (edad, educación, antigüedad, cargo ocupado), pudimos comprobar que las mujeres deben cumplir siempre un requisito más que los varones para acceder a cargos superiores. Por ejemplo, “a igualdad de credenciales educativas, las mujeres tardaban 11 años o más para acceder a un cargo de dirección dentro del Sector Público, en relación a sus pares masculinos”.

Esto se trasladaba con mayor o menor intensidad a las diferentes áreas del Sector Público; aún en aquéllas típicamente

femeninas, como Salud y Educación, también existían escasos porcentajes de mujeres en cargos de decisión.

Una vez concluido el trabajo de investigación, la pregunta era: si esto sucedía en el Sector Público que se suponía era el “gran facilitador” para las mujeres, ¿qué estaba sucediendo en el Sector Privado, donde las exigencias son mayores? La carencia de datos dentro del área privada y la inquietud por revertir la óptica del análisis nos llevó a orientar la investigación hacia mujeres que habían logrado quebrar la tendencia, superar el denominado “techo de vidrio” y arribar a posiciones de poder y decisión dentro de sus actividades.

La situación laboral de las mujeres ha sido estudiada frecuentemente, en nuestro país desde la óptica de la discriminación y creímos oportuno comenzar a analizar qué es lo que sucedía con aquellas mujeres que lograron destacarse en sus actividades, quiénes eran y cómo lograron arribar a posiciones de poder y decisión. El desafío era grande, las ideas muchas, los recursos, como generalmente ocurre en estos casos, eran escasos. Pero no nos desalentamos. A partir de la presentación de un proyecto de investigación a CLACSO (Centro Latinoamericano de Ciencias Sociales), obtuve una Beca que me posibilitó estudiar y analizar la situación de mujeres destacadas en distintas áreas, a través de entrevistas en profundidad realizadas durante el año 1992.

De este trabajo realizado surgieron nuevos interrogantes y nuevos temas a seguir profundizando: el liderazgo femenino, la forma de gerenciar de las mujeres, lo que sucede con las nuevas generaciones, el tema parecía inagotable. Por otra parte, cada vez que exponía el trabajo de investigación en distintas mesas redondas, seminarios o talleres en los que participaba, surgían nuevas inquietudes e interrogantes de las y los participantes y una última pregunta final: “¿Está publicado el trabajo?” o “¿Dónde podemos conseguirlo?”.

Siempre me pareció que le faltaba algo más, que necesitaba incorporar más material bibliográfico, antecedentes, nuevas entrevistadas; nunca me parecía suficiente como para darle el carácter de libro. Sin embargo, el aliento dado por algunas colegas

y amigas me impulsó a darle forma de libro a las reflexiones, inquietudes, vivencias y experiencias compartidas con las mujeres entrevistadas y aquéllas con las que tuve la posibilidad de interactuar a través de cursos de capacitación dictados y tomados.

Este libro es un punto de partida y no de llegada para nuevos estudios que nos permitan ir comprendiendo mejor la situación de la mujer argentina actual. Mucho es lo escrito y publicado sobre la condición de la mujer en otras sociedades y en algunas ocasiones se ha pretendido extrapolar las conclusiones principales de dichos trabajos a nuestra sociedad. Los procesos sociales son complejos y no exportables o importables; por ello considero importante para nosotras las mujeres argentinas comenzar a reconocernos o a diferenciarnos a través del conocimiento de algunos modelos femeninos en posiciones destacadas en nuestro país, ya que cuando una mujer llega a ciertas posiciones se convierte en un símbolo y ejemplo de lo que se puede llegar a hacer en el mundo público.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que este libro no pretende ser un recetario o brindar las claves de "como ser una ejecutiva exitosa"; no fue ésa la intención y además los ejemplos de mujeres aquí presentados constituyen sólo un subuniverso muy particular de mujeres que residen en la Capital Federal. Sabemos que en el interior también existen mujeres muy destacadas que hubiéramos querido entrevistar y que pueden aportar experiencias valiosas frente a otras realidades.

Si es cierto aquello que las mujeres aprendemos de otras mujeres, este libro podrá servir de guía orientadora para comenzar a generar nuevos mecanismos de articulación entre nosotras que nos permitan enfrentar los desafíos del mundo actual, no desde la visión del revanchismo o la queja, sino desde un mejor conocimiento de nosotras mismas y de nuestras posibilidades, para comenzar desde allí, a elaborar nuevas estrategias de comportamiento y poder entonces generar modelos de identidad femenina que nos permitan alcanzar los ideales trazados.

## INTRODUCCIÓN

Cuando en agosto de 1991 recibí la noticia que había obtenido una Beca de CLACSO para realizar el proyecto de investigación que había presentado sobre mujeres destacadas, sentí mucha alegría y temor a la vez. Alegría porque era un tema que quería realizar desde hacía tiempo y no me atrevía o no encontraba el estímulo necesario para llevarlo a cabo. Ahora se presentaba la oportunidad y ya no quedaban más excusas. También sentía temor porque el desafío era grande y no sabía si iba a ser capaz de realizarlo. ¿Por dónde empezar?

Mi interés por los temas relacionados con el género comenzó durante los '80, y desde entonces trato de investigar lo que sucede en nuestro país con las mujeres en relación a sus trabajos dentro de las organizaciones donde actúan y realizan una carrera.

El incursionar en dicha temática implica recurrir a un amplio marco de circunstancias donde intervienen diversos factores que influyen en el tratamiento diferencial del mercado de trabajo desde la perspectiva de género.

A lo largo de los trabajos de investigación que realicé y de la lectura de la frondosa bibliografía existente sobre el tema de la mujer en las organizaciones y el mercado de trabajo (Cortés, R. 1993; Kanter, R. 1977; Hola, E. y Todaro, R. 1991) pude comprobar que cuando ellas se incorporan al mundo público, se concentran especialmente en el sector terciario de la economía y dentro de dicho sector, la categoría Servicios,<sup>1</sup> es la que agrupa mayor

---

<sup>1</sup> En nuestro país, según el Censo de 1980, el 81% de la Población Económicamente Activa Femenina se concentraba en el Sector Servicios, mientras que en los varones ascendía al 54%.

porcentaje de mujeres ocupadas. Por otra parte, pude observar una marcada tendencia de las mujeres en concentrarse en un número reducido de ocupaciones que en general están relacionadas con “el darse o brindarse al otro”. Ejemplo de esto es el elevado porcentaje de mujeres en el sector Educación (fundamentalmente maestras) y Salud. Así es que mientras los varones desempeñan un amplio espectro de actividades que definen su identidad sexual, las mujeres ocupan un número limitado de ocupaciones “femeninas”, que carecen, en general, del prestigio social que sí poseen las actividades productivas realizadas por los varones. En este sentido, es interesante comprobar, tal como lo demuestran algunas investigaciones sobre el tema (Bianchi, S. y Spain, D. 1986) que los varones no son propensos a realizar ocupaciones típicamente femeninas. Puede ser por el bajo status de éstas o por sueldos inferiores. Por tal motivo, aunque se ha apreciado un cambio en el sentido de que algunas mujeres entran en esferas predominantemente masculinas, no es habitual encontrar lo contrario: los varones no trabajan en ocupaciones típicamente femeninas.

Lo que se denomina generalmente “segregación ocupacional” –la diferente representación de varones y mujeres en las distintas ocupaciones– es un proceso social complejo que no puede explicarse por una sola causa. Distintos autores (Resnik, B. y Hartman, H. 1985) señalan que los motivos por los cuales varones y mujeres se desempeñan en diferentes ocupaciones están dados por un conjunto de factores como los intereses, la socialización, las cuestiones institucionales y la discriminación. Muchos de los factores implicados en el mantenimiento y reproducción de la segregación ocupacional tienen que ver con cuestiones ambientales, sociales, y algunas tienen carácter estructural. Entre estas últimas se incluyen la discriminación sexual de empresarios que contratan, la falta de facilidades para el cuidado de los niños, la vuelta al trabajo después de la maternidad y el acoso sexual en el trabajo. Las ambientales y sociales se relacionan con las tradiciones y pautas culturales que aún persisten en la mayoría de las sociedades y que obviamente influyen en muchos de los comportamientos estructurales que enunciamos. Por ejemplo: asignarles e inculcarles a los niños varones desde temprana edad

la necesidad que sean firmes, agresivos, competitivos y a las niñas que sean tiernas, maternales, emotivas condiciona fuertemente conductas y roles que tanto varones como mujeres cumplirán en la sociedad donde actúen.

Por otra parte, sabemos que una mujer que trabaja y además está casada y tiene niños pequeños deberá cumplir múltiples roles, lo que implica conciliar diferentes formas de organización de horarios y jornadas laborales. Esto hace que exista en los empleadores una natural resistencia a contratar mujeres, por considerarlas “caras y menos productivas”. Esta situación produce una de las primeras formas de discriminación laboral que tiene lugar en el momento de la contratación. Ante la necesidad de cubrir un cargo determinado, el empleador tenderá a contratar a un varón en lugar de una mujer, aunque ambos se encuentren en igualdad de condiciones y méritos.

Una vez que las mujeres se incorporan a las organizaciones, aparece otro de los mecanismos de discriminación: la conocida “creencia” de que ellas no poseen la capacidad de mando, ni la iniciativa, ni posibilidad de dirigir grupos e innovar. Esta creencia, que forma parte de la mayoría de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, se ve reforzada por el hecho de que, debido a las formas de educación diferenciadas que se dieron tradicionalmente en las sociedades a varones y mujeres, ellas tienden a autoexcluirse de determinadas funciones; les resulta complicado tomar decisiones, dirigir grupos, innovar. Este tipo de funciones enunciadas está asociado generalmente a estructuras de poder (Hola, E. y Todaro, R. 1991).

Cuando estudiaba para mi licenciatura en Administración en la Facultad, uno de los principios básicos indicaba que “las funciones son neutras”, es decir no está preestablecido en ningún manual de procedimientos administrativos que las funciones de planificación, dirección, control, supervisión deban ser ejercidas por varones. Pero de hecho la práctica cotidiana muestra el escaso número de mujeres ejerciendo dichas funciones que tradicionalmente son realizadas por varones.

La participación de las mujeres en el mercado laboral tiene sus variantes dentro y entre las sociedades que se analicen, no es

lo mismo la realidad de las mujeres del noroeste argentino que la de quien trabaja en las grandes zonas urbanas de nuestro país, así como nuestra situación difiere de otras sociedades industrializadas; pero existe un hecho que se reproduce casi universalmente, y es el referido a la menor probabilidad de la mujer de acceder a niveles de responsabilidad y decisión.<sup>2</sup> En nuestro país, como en otras sociedades, las mujeres se encuentran subutilizadas y subrepresentadas dentro de las distintas organizaciones donde actúan y este fenómeno se presenta con similar intensidad tanto en el sector público como en el privado (Heller, L. y Ruiz, S. 1985). Esto lo pude comprobar muy claramente a través de la lectura de un informe elaborado por el Consejo Nacional de la Mujer (1995); la presencia de la mujer en los niveles decisorios es escasa: de los 710 cargos de los directorios de las firmas industriales solo hay 35 (4,9%) en manos de mujeres; en la construcción, de los 225 puestos activos apenas 14 (6,2%), y de los 399 lugares de los directorios de los 50 primeros bancos del país, las mujeres ocupan sólo 3 puestos (0.7%).

Creo que es necesario que nos detengamos a reflexionar un momento que además de las diferentes realidades que se presentan en las sociedades, el tema de la mujer dentro del mercado laboral se encuentra íntimamente relacionado al rol de ellas dentro de las organizaciones. Cuando estudiaba en la Facultad durante la década de los '70, tuve que cursar varias materias relacionadas al tema organizacional, en general la mayoría de ellas abordaban cuestiones referidas a «la relación del

---

<sup>2</sup> Una encuesta llevada a cabo en los Estados Unidos y España arrojó los siguientes resultados: la respuesta de las mujeres españolas y norteamericanas a la pregunta: «De los problemas siguientes, ¿cuál es en su opinión, el más importante que tienen hoy en día las mujeres?». Las españolas contestaron en primer lugar, la discriminación en el trabajo y las norteamericanas, la discriminación salarial. El listado de los ítems incluía los siguientes problemas: violaciones, discriminación salarial, malos tratos y vejaciones, legislación insuficiente sobre aborto, escasez de guarderías, libertad sexual, tiempo de permiso por maternidad. Al no ser estas categorías mutuamente excluyentes, permiten una comparación indirecta, pero reflejan el grado de importancia que las entrevistadas atribuyen a los problemas mencionados. *Diario El País* (Madrid) 23/XII/90.

hombre en las organizaciones». El hombre tratado en un sentido general, pero siempre referido al sexo masculino. Se suponía y se sigue pensando que lo que era aplicable al varón servía también para la mujer.

¿Por qué los temas de la mujer requieren un tratamiento diferenciado dentro de las estructuras de las organizaciones? Existen importantes razones. En primer lugar, ningún estudio del comportamiento humano puede dejar de considerar los roles especiales, posiciones, restricciones que afectan a las mujeres en el mundo público. Las organizaciones, son sistemas sociales abiertos y complejos que reproducen las pautas de comportamiento de las sociedades dentro de las cuales están inmersas, por lo cual el tema de la igualdad de oportunidades y la discriminación también se hace presente al interior de las instituciones donde actuamos cotidianamente.

En segundo lugar, la mayoría de las organizaciones (públicas y privadas) donde nos desempeñamos las mujeres fueron creadas por varones; sus pautas, valores culturales, fueron establecidos desde sus inicios con una óptica masculina. Por ello es importante tener en cuenta en todo momento el gran significado que adquiere el comportamiento de las personas en el mundo laboral, las diferentes concepciones con que los individuos parten al iniciar una carrera laboral dentro de una organización y los desafíos que debemos enfrentar las mujeres en el interior de las organizaciones donde actuamos (Heller, L. 1994).

Los autores que estudiaron el tema de la segregación de las mujeres en las organizaciones visualizaron distintos componentes que influyen en ella. Por un lado existe una corriente que enfatiza el fenómeno en aspectos relacionados con la personalidad de varones y mujeres. Henning y Jardim, en un estudio que realizaron en 1977 sobre mujeres exitosas, asignan a la socialización una importancia fundamental en el desarrollo de la vida pública de las mujeres; en cambio otra corriente encabezada por Kanter (1983), pone énfasis en el hecho que la mayoría de las organizaciones que conocemos han sido creadas por los varones y tienden a perpetuar las diferencias de género (mujeres en los niveles más bajos en las organizaciones, menores salarios en

igualdad de condiciones, etc.). Es importante no olvidar que la discriminación emerge como consecuencia de prejuicios individuales y de presiones organizacionales.

Ambas autoras, pioneras en los estudios de acceso de las mujeres en el mercado de trabajo, abrieron el debate sobre los distintos factores que inciden en la relación de las mujeres en las organizaciones, en especial en aquellos aspectos que tienen que ver con el poder y el acceso a la toma de decisiones, temas que abordaremos en profundidad cuando analicemos las carreras laborales de las mujeres destacadas.

El complejo tema del comportamiento de los individuos en las organizaciones podrá ser entendido cuando tengamos incorporadas plenamente las características particulares de los varones y de las mujeres cuando interactúan dentro de una organización, las distintas etapas por las que ellas y ellos atraviesan en el recorrido laboral y social y las expectativas y motivaciones diferentes desde donde partimos unas y otros.

Varones y mujeres partimos de experiencias distintas en el momento de encarar una carrera laboral; tenemos diferentes pautas de socialización, diferentes valores culturales y diferentes modelos de comportamiento. Estas diferencias fueron vistas hasta ahora como desventajas, pero estos rótulos y visiones están cambiando; comienzan a escucharse nuevas voces. ¿Por qué seguir viendo las diferencias como déficit y no comenzar a aprovecharlas como fortalezas que podemos incorporar a nuestro ejercicio profesional diario? Actualmente es común oír hablar de estilos de liderazgo femenino (Loden, M. 1992), formas diferentes de gerenciar de las mujeres (Jacobson, A. 1985), la ventaja de ser mujer (Helgesen, S. 1993). ¿Es esto así o forma parte de una de las tantas modas que pasan y se van?

La mayor incorporación de las mujeres al mercado de trabajo es un hecho comprobado en la mayoría de las sociedades modernas en las últimas décadas. También en nuestro país las mujeres incrementaron su presencia en el mercado laboral en los últimos años (Cortés, R. 1993; Geldstein, R. y Delpino, N. 1994); sin embargo este aumento no ha producido cambios significativos en las condiciones generales de ellas, que siguen obteniendo

menores ingresos que los varones y se desempeñan en su mayoría en actividades típicamente femeninas. En las áreas urbanas de Latinoamérica, el sector servicios sigue absorbiendo entre el 42 al 65% de mano de obra femenina en los '90. En nuestro país las mujeres representaban en 1990 aproximadamente un 40% de la Población Económicamente Activa del país, cifra que en el Censo de 1980 ascendía al 30%. Pero aún cuando la proporción de mujeres en la fuerza total de trabajo ha aumentado, sigue estando distante de los porcentajes masculinos. Todavía persisten diferencias notables en el tipo de empleo que realizan varones y mujeres, en las categorías ocupacionales que ambos desempeñan y en los niveles de remuneración que obtienen en igualdad de condiciones y cargos. Estos hechos suceden no sólo en nuestro país; aún en aquéllos más avanzados en cuanto a condiciones laborales femeninas se observan significativas diferencias en el acceso de mujeres a posiciones destacadas y niveles de remuneración acordes con los cargos ocupados.

Si bien no pueden obtenerse promedios exactos en la situación de las mujeres según los distintos contextos sociales, puesto que existen diferencias notorias, hay una constante fácilmente comprobable: «existen diferencias significativas entre los salarios que perciben varones y mujeres por trabajos de igual valor y con el mismo capital humano incorporado (instrucción, experiencia, capacitación)» (Winter, 1994; Jacobsen, 1994).

El incremento en las tasas de participación femenina en el mercado laboral es evidente entre las mujeres de todas las edades, pero resulta más evidente entre las mujeres en edades pico de gestación. Es decir, se revierte la conocida tendencia del retiro de las mujeres del mercado de trabajo en el período en que tienen hijos, como sucedía en décadas pasadas.

La elevación del nivel de educación formal de la mujer en relación al varón es otro de los hechos comprobados en las últimas décadas. Debido a ello se encontraron en una mejor posición para competir por puestos de trabajo e ingresos más elevados. Sin embargo la mujer trabajadora percibe, en promedio, retribuciones inferiores que el varón.

Como pude comprobar en la lectura del estudio realizado

por Carolyn Winter para el Banco Mundial, persisten todavía diferencias significativas y en gran medida inexplicables, entre varones y mujeres en términos de sus accesos a niveles decisorios y de remuneraciones en el mercado de trabajo en todos los países latinoamericanos analizados en el mencionado Informe (Chile, Honduras, Colombia, Venezuela, Costa Rica y Brasil ).

Las conclusiones del estudio son indiscutibles ya que se igualan las diferentes variables analizadas para describir los comportamientos diferenciados y además, debido a que el mismo efectúa un detallado análisis econométrico para lograr estimaciones de la discriminación genérica en el mercado laboral de cada uno de los seis países estudiados, se comprobó que la «discriminación» juega un papel significativo en la explicación de la brecha salarial entre varones y mujeres en situaciones de empleo o categorías ocupacionales (menor cantidad de mujeres en cargos ejecutivos o en iguales categorías, mayores remuneraciones en los varones).

Otro hecho interesante de analizar es que la discriminación laboral de las mujeres no las afecta a todas por igual: entre ellas existen algunas que están más discriminadas que otras. Considerando las distintas etapas de la vida laboral, se puede observar una correlación entre el incremento de la discriminación salarial con la edad. Esto se encuentra asociado con un mejoramiento de los niveles educativos en las jóvenes de menos de 35 años, las mayores no tienen igual formación y capacitación.

Tal como lo describen algunos estudios (CEPAL, 1994), en el caso de las mujeres existe una relación directa entre mayor edad, menor nivel educativo, menor capacitación, mayor desempleo y mayor segregación ocupacional.

En una encuesta reciente realizada en los Estados Unidos se demostró que sobre 6502 empleadas en puestos jerárquicos de las principales empresas, sólo 175 habían llegado a ocupar cargos de vicepresidenta para arriba. El estudio aseguraba que de continuar esta tendencia, a las mujeres les llevaría 475 años alcanzar una igualdad de poder y remuneraciones respecto de los varones. En nuestro país, estudios realizados (García de Fanelli 1989; Montoya, S. 1993; Gallart, M.A. 1992) confirman las realida-

des existentes. Sin embargo se está más cerca que varias décadas atrás y quizá no sea necesario esperar cinco siglos para igualar a los varones. En Argentina existen mujeres que han accedido a posiciones destacadas y en ellas concentraremos ahora nuestra atención.

¿ QUÉ ES EL ÉXITO?

¿ QUE SIGNIFICA LLEGAR?

Cuando empecé a pensar en estudiar a las mujeres destacadas, lo primero que se me ocurrió fue el título. «Porqué llegan las que llegan» era lo que yo quería averiguar, lo que quería descubrir. Sin embargo, a medida que transcurría el tiempo, encontraba nuevos interrogantes y me di cuenta que no era tan fácil hallar una respuesta a la pregunta inicial.

Una primera pregunta consistió en averiguar si el concepto de éxito, logro o llegada es el mismo para todas las actividades y/o profesiones.

Tratando de acercarme de la forma más precisa posible al concepto de «logro ocupacional», comencé a indagar algunas acepciones del término logro. Desde el Diccionario de la Real Academia el término es definido como «acción o efecto de lograr», en inglés el término que más se asemeja a este concepto es «achieve» y se define como «algo conseguido con superior habilidad, especial esfuerzo, gran valor» o algo que confirma lo del castellano «llevar a cabo algo con éxito».

Floreal Forni, el tutor que me orientó en el trabajo de investigación, me sugirió la lectura de los trabajos realizados por McClelland en los que se analizan las necesidades y móviles de logro en distintas sociedades y distintos individuos. En el extenso estudio realizado en 1961 por este investigador se comprobó que las personas con motivaciones de logro, actuando con diligencia, tenderán a adquirir un más alto nivel de status, bienes, servicios, capacitación profesional que otras; es esa motivación de logro la que lleva al individuo a buscar el éxito.

Desde las más diversas áreas de estudio, educadores, científicos, psicólogos, biólogos han estudiado y analizado el

tema de la inteligencia y el talento de los individuos y como éstos pueden impactar en el suceso o éxito de una persona en su carrera profesional o laboral. Según algunos (Walker y Mehr 1992), la inteligencia es un mosaico de muchas unidades y puede ser medida como la forma en que los individuos exitosos utilizan sus fortalezas dentro de la sociedad que los rodea. Otros critican la asociación de inteligencia con talento y las controversias acerca de la naturaleza de la inteligencia siguen girando sobre el viejo dilema de «medio vrs. genética»: ¿la inteligencia viene en un paquete genético que los individuos traen o no traen?, o ¿es algo posible de adquirir con percepción y habilidad? Como se imaginan no existe una respuesta única para estos interrogantes; sí múltiples estudios y trabajos realizados sobre el tema.

En el caso particular de las mujeres, muchas de ellas no creen ser talentosas, tal vez admitan que poseen inteligencia o sentido común, como si éstos fueran méritos menores y no se dan cuenta de que comenzar a reconocer estas características como fortalezas, puede llegar a ser el primer paso para desarrollar sus propios talentos.

Las habilidades sociales y culturales son incorporadas por estudiosos del tema como parte de la inteligencia. La inteligencia social, es la habilidad de las personas de resolver los problemas que surgen en su medio, o sea la manera en que esa persona se adapta e interactúa con el contexto que lo rodea.

Aristóteles, por ejemplo, ha reconocido en la inteligencia a la habilidad de aprender y absorber el conocimiento. Esto es algo que reside en el ser humano: el deseo de logro, de confianza y la creencia de los individuos en sus propias habilidades.

Ser talentosos, significa por lo tanto muchas cosas. Es algo especial que muchas mujeres poseen, aunque quizá nunca hayan tomado conciencia que lo poseían. Sin embargo en sus vidas diarias, el talento se manifiesta en su acercamiento a otros, en su habilidad para resolver los problemas cotidianos y en sus capacidad para escuchar, entender o ponerse en el lugar del otro.

Es hora que nosotras comencemos a reconocer y valorar los talentos que como mujeres podemos brindar a la sociedad, aportarlos en las instituciones donde nos desempeñamos y ade-

más luchar para que dichos talentos que nosotras aportamos sean reconocidos.

Comenzar a investigar el tema del talento, éxito, acceso a posiciones destacadas, implica también analizar que sucede en las diferentes etapas de los ciclos de vida por los que atraviesan los individuos, sobre todo si uno de los objetivos que intentamos es el de conocer cómo se desarrolla la carrera de las mujeres destacadas y explorar las diferentes visiones de la realidad que las mujeres traen consigo cuando inician una carrera.

Los principales estudios realizados sobre los ciclos de vida estuvieron relacionados como en otras disciplinas, con los varones. Los tempranos trabajos de Levinson (1978) y Erikson (1963) dividen la vida adulta en etapas marcadas por «cruces de caminos ó crisis» (crisis no en un sentido de catástrofe, sino como períodos cruciales en los que los individuos transitan de una etapa a otra).

Si bien los diferentes autores que estudiaron el tema aportaron distintas clasificaciones dentro de las etapas, la mayoría coincide en establecer que la adolescencia, la temprana adultez, la adultez, mediana edad y vejez, constituyen los períodos comunes del desarrollo de un individuo. En el caso de las mujeres, estas etapas adquieren características particulares y sería un error tratar de trasladar las experiencias de los varones al desarrollo y evolución que puede ocurrir en ellas utilizando categorías masculinas.

Por otra parte, para el análisis de trayectorias laborales exitosas en mujeres, también es importante considerar el aporte de algunos estudios realizados por especialistas en carrera (Gallos, J. 1991) que tienden a describir la independencia, autosuficiencia y la visualización del trabajo como una carrera, como variables significativas a incluir en las etapas de la vida de un varón; la interdependencia y la lucha por combinar vínculos y realizaciones, son algunas de las claves para explicar las secuencias de las etapas femeninas. Como señalan dichos estudios, en las mujeres estas etapas no son lineales y predecibles como en los varones.

¿Por qué sucede esto? Tal como lo enunciamos anteriormente, procesos sociales, históricos, políticos, aportan pautas muy diferentes en el desarrollo laboral de varones y mujeres.

Bardwick(1980), retomando los trabajos realizados por Levinson, incorporó las características femeninas y realizó una categorización de las distintas etapas de la vida de las mujeres, que creo conveniente tener en cuenta para entender algunas de las situaciones por las que atraviesan las mujeres cuando deciden emprender una carrera.

Según la autora, existe una primera etapa entre los 18 y los 30 años, que se denomina los «años tempranos de la transición adulta», en la cual las mujeres tienen como mira el casamiento, hecho que constituye un logro importante en la mujer adulta. Si bien en los últimos años las cifras estadísticas muestran en la mayoría de las sociedades, casamientos más tardíos, en la actualidad este término es reemplazado por el de pareja. Es decir que, a pesar de que las mujeres demoran más años en casarse, el tema de la conformación de una pareja sigue ocupando sus atenciones. Existen durante esta etapa problemas reales que ellas deben balancear: trabajo, familia, finalización de estudios. Son los años más difíciles y estresantes en los que deben realizarse continuas negociaciones familiares.

Una segunda etapa es denominada «período de instalación» que abarca entre los 30 y 40 años. Es el período de invertir en el trabajo. El término inversión es utilizado en función de la cantidad de tiempo, esfuerzo, dedicación necesario para afianzarse en una carrera laboral. Para los varones esta etapa implica «subir la ladera», pero en las mujeres adquiere características diferentes. Para las que tienen hijos significa una gran exigencia y múltiples roles a cumplir; para otras, determina muchas veces un momento de corte en sus carreras y de comenzar a divisar nuevas estrategias y afirmarse. Los primeros estudios realizados por Henning y Jardim sobre mujeres exitosas demostraron que fue ésta la etapa en que ellas comenzaron nuevos emprendimientos. Sin embargo diez años después, en 1986, Hardesty y Jacobs (1986) en investigaciones realizadas, encuentran que para las mujeres exitosas, el poder, títulos, dinero y estatus no son suficientes; necesitan además ser ellas mismas y conectarse con la gente.

En la tercera etapa, la adulta –entre los 40 y 50 años– las

mujeres encuentran permisos sociales para trabajar, su full-time como madre ha terminado, en la mayoría de los casos. La ida de los chicos, el divorcio o la viudez algunas veces, determinan mayor autonomía e independencia. Esto hace que puedan comenzar nuevos emprendimientos para los que contarán con mayores energías y tiempo, tanto en las actividades laborales que venían realizando como en las nuevas que decidan emprender.

La última etapa, la madurez –de 50 años en adelante– son años muy significativos para las mujeres. Si bien durante mucho tiempo se sostuvo que estos son los años del retiro debido a que en la mayoría de los casos sus parejas abandonan sus empleos o mueren, las mujeres deciden muchas veces emprender nuevas tareas durante este período.

Debemos tener en cuenta que si bien esta categorización por etapas de los ciclos vitales responde a realidades diferentes a las nuestras,<sup>3</sup> sirve como pauta tentativa y explicativa que puede brindar una primera aproximación para comenzar a ayudarnos a entender circunstancias o momentos críticos en la vida de las mujeres que desean realizar una carrera laboral. A partir de esta segmentación por etapas podemos ver qué ha pasado a lo largo del camino que debieron recorrer para acceder a posiciones de poder y liderazgo e indirectamente apreciar si ciertas etapas de la vida de estas mujeres destacadas pueden brindar pautas o modelos que posibiliten un mejor entendimiento de las realidades que vivimos.

Si bien uno de los objetivos centrales del estudio fue determinar los factores que posibilitaron el logro de un estatus y reconocimiento dentro de la sociedad de mujeres que alcanzaron puestos destacados, a medida que avanzaba en la búsqueda de bibliografía y con la realización de las primeras entrevistas, me fueron surgiendo nuevos interrogantes:

---

<sup>3</sup> El estudio de Bardwick fue realizado teniendo en cuenta el desarrollo que se ha observado en el mercado laboral de las mujeres según distintos grupos de edad en sociedades desarrolladas. Ella enfatiza, como lo hizo Levinson (1978), que un mismo suceso tiene distintas implicancias sobre un individuo, según las diferentes edades que el mismo atraviesa.

- ¿Qué implica arribar a posiciones destacadas?
- ¿Es sólo la obtención de poder o el acceso a cargos decisorios o esto está asociado a la cantidad de personal que se tiene a cargo?
- ¿Qué mensajes recibieron ellas sobre lo que implica ser una mujer exitosa?
- ¿Cómo lograron desarrollar la confianza y seguridad para sortear obstáculos que debían enfrentar?
- ¿Cuáles fueron las influencias más importantes que recibieron?
- ¿Las organizaciones donde se desempeñaban les facilitaron el camino o fueron ellas quienes por su propio empeño lograron arribar a puestos de decisión?

Tratando de aquietar mis interrogantes y dada la imposibilidad de cubrir en poco tiempo y en un sólo estudio todo el amplio campo de análisis que deseaba recorrer, fui acotando los objetivos. Por un lado, para un estudio en profundidad como el que deseaba realizar, no podía abarcar todas las disciplinas o actividades en que las mujeres se habían destacado (políticas, ejecutivas, empresarias, científicas, artistas); la pregunta era entonces: ¿a qué grupos o subgrupos debía dirigir la atención?

Para ello tomé como eje principal lo que constituyó el propósito central del estudio: «el logro o éxito alcanzado por mujeres, en determinadas actividades».

Si bien es cierto que el concepto de logro o llegada posee diferentes concepciones de acuerdo a las actividades ó profesiones a las que se haga referencia,<sup>4</sup> consideré importante comenzar a categorizar dicho concepto en dos áreas de ocupación diferenciadas en el mercado de trabajo femenino. Una que tiene que ver con la producción académica–científica, asociada a áreas de

---

<sup>4</sup> McClelland, en investigaciones realizadas, (*The Achieving Society*) identificó tres necesidades básicas en los individuos: necesidades de logro, de poder y de afiliación. Los estudios se realizaron sobre distintas ocupaciones, por ejemplo los ejecutivos que han llegado a los más altos cargos tienen tendencia a sentir más necesidades de poder que otras personas en otro tipo de ocupaciones.

actividades de investigación y docencia para la cual el punto de llegada puede estar definido muchas veces por el reconocimiento social y la obtención de cierto nivel de excelencia. La otra área es la relacionada con el arribo a los niveles gerenciales o de decisión en distintos tipos de organizaciones privadas, en sectores no generalmente asociados con los roles femeninos (finanzas, producción, sistemas); todas estas posiciones están relacionadas con el poder y los factores económicos. Deliberadamente excluí el Sector Público, dado que la carrera laboral en dicho sector responde a pautas que difieren significativamente respecto del sector privado.

También se excluyeron en este análisis las mujeres políticas, empresarias y/o artistas, ya que estas categorías corresponden a otras formas de carrera. O sea que este estudio centrará su análisis en las carreras profesionales de mujeres y, dentro de ellas, ejecutivas y académicas.<sup>5</sup> Si bien tanto los caminos por recorrer como los puntos de llegada son diferentes en las dos áreas consideradas dentro de las carreras profesionales elegidas, estimé importante realizar la comparación de mujeres destacadas en las áreas seleccionadas que *a priori* pueden parecer no comparables, de manera de poder realizar una maximización tanto de las diferencias como de las similitudes en estilos de vida, recorridos laborales y participación de ellas en organizaciones de diferentes características, para poder apreciar además el desempeño de las mujeres en distintos tipos de instituciones.

Otro de los aspectos a tener en cuenta en el análisis de las mujeres en posiciones destacadas es el de las motivaciones. Como se enunció al comienzo del capítulo, en las primeras investigaciones llevadas a cabo por McClelland sobre el tema del logro resulta claro que las personas con motivaciones de logro tenderán a adquirir un nivel más alto de estatus que otros indivi-

---

<sup>5</sup> Para un análisis en profundidad de los diferentes tipos de carrera ver: Kanter R.M. *Careers and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, 1989. En ella, la autora tipifica 3 formas principales desde donde derivan las pautas de carrera: Burocráticas, Profesionales, Entrepreneurs. Estos niveles de clasificación implican algo más que diferentes tipos de trabajos; son principios, incentivos, motivaciones, sobre los cuales giran las carreras.

duos. Según los estudios realizados por él, es esta motivación la que hace buscar el éxito al individuo. Es importante tener en cuenta que estas investigaciones estaban referidas a varones exclusivamente.

Pero la pregunta entonces es, ¿cómo se obtienen esas motivaciones de logro? En su obra, McClelland observa distintas investigaciones realizadas por otros autores, (Winterbottom 1953; Rosen 1956), que señalan la existencia de una posible conexión de las motivaciones de logro y la forma en que los padres, y en especial las madres, hacen nacer en sus hijos un intenso interés por el logro. ¿Qué sucede en el caso de las mujeres? Es trasladable esto para las mujeres exitosas o destacadas dentro de sus actividades? Es importante tener en cuenta en este punto que generalmente las mujeres no encuentran sus logros definidos o pautados desde la infancia como en el caso de los varones, quienes desde temprana edad ven definidas sus identidades a través de determinadas pautas de orden, racionalidad, autoridad. Las metas a obtener por parte de los varones son explícitas; en cambio no es así para las mujeres. Históricamente las mujeres han aparecido ligadas exclusivamente a la esfera doméstica y sus aptitudes estaban relacionadas con la sumisión, la intuición, relación y cuidados con los otros.

Algunas autoras (Chodorow 1978; Gilligan 1982) que analizaron el tema de las motivaciones en las mujeres asignan a la socialización una gran importancia en el aprendizaje de roles que se adquieren desde la temprana infancia y se repiten a lo largo de toda la vida del individuo. Chodorow, considera que la crianza que los niños reciben, ya sea de sus madres biológicas u otras mujeres sustitutas (tales como niñeras, institutrices, etc.) tienen efectos diferenciales entre niñas y niños. Los niños, sostiene la autora, experimentan el amor y el orgullo de la madre por el hijo varón; en cambio las niñas se encuentran en una posición más ambivalente, no sólo porque reciben menos atención de parte de las madres, sino porque desde los primeros años, se las adiestra para el cuidado de otros. Las niñas internalizan el rol del cuidado, que influirá en sus relaciones con la gente, en su formación y en su futura personalidad.

Otras autoras, como Gilligan, sostienen que las mujeres están más orientadas a la vinculación y relación con otras personas y por el contrario los varones se inclinan al logro individual. Según ella, es durante los años de la adolescencia cuando las niñas comienzan a desconocer o a negarse a su capacidad y potencialidad y tienden a desviarse a «bajos *estándares* o niveles de logro». De acuerdo con las investigaciones realizadas por ella con estudiantes de la universidad, los varones tienden a ver el mundo de una manera más racional e impersonal mientras las mujeres lo ven como un «compromiso de relaciones». Los trabajos de Gilligan concluyen afirmando que el desafío que enfrentan ahora las organizaciones es comenzar a reconocer «las diferentes voces» de los varones y de las mujeres que actúan en el mundo público y utilizarlas de una manera efectiva.

No es fácil determinar hasta qué punto las diferencias entre varones y mujeres son el resultado de una conformación genética, de pautas de crianza y socialización diferenciadas, o de ambas. El debate continúa entre psicólogos, educadores, biólogos y científicos. Permanentemente aparecen estudios sobre nuevos descubrimientos relacionados con el cerebro humano, sobre distintos componentes químicos que determinarían comportamientos diferentes entre varones y mujeres, etc. El tema parece inagotable.

En lo referido a las pautas de socialización, existe una tendencia en las actuales generaciones a ir modificándolas, por lo menos en las sociedades occidentales. Tanto en el seno de la familia como en la escuela: «mamita cocina, papito trabaja»; este versito que debía repetir mi hijo cuando asistía al jardín de infantes hace algunos años atrás, probablemente no se siga escuchando en la actualidad.

De todas maneras estos cambios son lentos y las presiones sociales siguen siendo contradictorias todavía. La mayoría de las mujeres que actúa en el mundo público no ha logrado compatibilizar por completo su rol en las organizaciones donde actúa de un modo independiente y/o complementario con el que cumple en la esfera doméstica o privada. La conocida dicotomía entre lo público y lo privado sigue persistiendo, aún en las sociedades más evolucionadas; lo que quizá ha cambiado es la necesidad de

articular nuestras relaciones afectivas con el compromiso puesto en nuestras carreras laborales que nos lleva por ahora a padecer el síndrome de «supermujer» que todo lo puede.

Tal como lo veremos más adelante, en la Argentina, a diferencia de los países centrales, las mujeres destacadas quisieron tenerlo todo o dicho de otra manera «no perderse nada». Quisieron ser madres excelentes, ejecutivas brillantes o académicas destacadas y además buenas esposas.

Comenzar a indagar cuáles fueron los factores que posibilitaron a las mujeres el acceso a posiciones destacadas de logro o poder, a partir del conocimiento de sus experiencias sociales, culturales y laborales, nos permitirá ir acortando caminos para que poco a poco las mujeres nos atrevamos a emprender los nuevos desafíos que deberemos enfrentar en los umbrales del próximo siglo.

# LOS MANDATOS FAMILIARES

AQUELLOS MENSAJES QUE ALGUNA VEZ NOS TRANSMITIERON

*Yo aprendí desde mi casa cual era mi rol, cuales eran mis derechos. No debía quedar relegada. No debía ser mediocre. (Clara)*

**D**esde la perspectiva del individuo como un sujeto en permanente interacción con el medio que lo rodea, de modo tal que él hace sentir su efecto sobre dicho medio pero a su vez éste influye sobre él, la familia resulta el contexto de máximo interés para observar la reciprocidad de influencias.

Bajo esta perspectiva, la persona y su forma de comportarse en el medio no obedecería a los aspectos «esenciales» que supuestamente trae consigo el ser humano, sino que se estructuraría básicamente como producto del interjuego permanente que mantiene con el entorno. En este sentido, tal como lo afirman los estudiosos del tema (Minuchin, S. 1974), la familia es el grupo primario por excelencia y, salvo raras excepciones, el contexto de aprendizaje más influyente al que pertenece una persona.

La familia puede caracterizarse como un sistema de relaciones abierto, producto de la interacción de sus propios integrantes, como también del intercambio permanente con otros sistemas. Es la principal encargada de transmitir los valores y creencias de una generación a otra. Es el pequeño grupo donde habitualmente nace y crece el ser humano hasta encontrarse en condiciones de constituir una nueva familia.

La familia es un sistema gobernado por reglas que se han ido desarrollando a lo largo de la historia familiar y son precisa-

mente esas reglas, las encargadas de prescribir, limitar y estimular la conducta de sus integrantes, ya sea en un sentido o en otro.

Esto no es sólo característico del grupo familiar; todo grupo humano se comporta de acuerdo con reglas y genera un sistema de creencias compartido. No obstante, nuestro interés está centrado en el grupo familiar, por ser el grupo más poderoso dentro del cual tiene lugar el crecimiento de un individuo.

El hecho de compartir y respetar un sistema de creencias y reglas de comportamiento –órdenes prescriptas– es lo que da identidad y pertenencia a cada uno de los miembros que componen el sistema familiar y por ende el sistema mismo. Romper totalmente con el conjunto de creencias y mandatos de la familia es tal vez no sólo romper con la familia, sino romper con la propia identidad. De allí que el interés primario del estudio estuvo centrado en indagar: 1) cuáles fueron las creencias y mandatos de la familia de origen de las mujeres destacadas, con respecto al rol que debían desempeñar las mujeres en general y ellas en particular; 2) de qué manera han modificado o no el sistema de valores y mandatos de la familia de origen y de qué forma esto está presente en la familia actual; 3) cómo ellas responden a estos roles prescriptos tempranamente o bien, si los han reformulado, y finalmente, 4) cómo esto ha afectado su desempeño laboral y su desarrollo de carrera.

Para este análisis entendemos por familia de origen aquella en donde se nace y crece hasta llegar a la madurez. Tomamos este punto de partida para tratar el tema de los mandatos familiares por considerar que la secuencia histórica ayuda a comprender mejor la familia actual y analizar las influencias que ejercieron dentro de este grupo de mujeres.

## LOS PRIMEROS AÑOS

En lo referido a la socialización familiar existió una marcada diferenciación entre los mandatos de las familias de origen de los dos grupos de entrevistadas. Las familias de las académicas no

respondían al modelo tradicional de socialización. Entendemos por modelo tradicional, aquél en el cual la mujer es fundamentalmente criada y educada para asumir los roles sociales de madre, esposa y ama de casa, y el varón para asumir los roles fuera del hogar y mantener la familia. Un grupo importante de ellas tenía una fuerte relación con la figura paterna. El padre asumía actitudes atípicas en relación a sus hijas, no estimulando las características tradicionales del ideal femenino (sumisión, pasividad, inseguridad).

*Mi padre tenía una librería y siempre quiso que tanto mi hermana como yo trabajáramos en ella. No nos educó para el rol de ama de casa, siempre quiso que trabajáramos. Si bien yo seguí maestra y no comercial como él quería, estaba orgulloso de mi trabajo, y le producía alegría vernos triunfar y avanzar, tanto a mi hermana como a mí.* (Sarita)

*Sentía una enorme exigencia de realización personal por parte de mi padre y además de cultura, yo tenía que leer, destacarme y si bien él exigía una vida organizada no era para nada represivo.* (Marta)

En otras, la influencia materna fue muy profunda; en algunos casos debido a la temprana muerte del padre, lo que permite suponer que la madre asumió ambos roles y, en otros casos, las madres tuvieron un papel preponderante en la socialización aún estando presente la figura paterna. Lo interesante es que, en ambas situaciones, las madres, tuvieron siempre altas aspiraciones con respecto al logro ocupacional de sus hijas.

*Mi mamá fue la que sin salir del hogar más influyó en todos nosotros; tenía mucho empuje y personalidad. Me estimulaba, me decía que yo era muy inteligente y eso fue lo que me hizo pensar que debía hacer algo importante en la vida.* (Mirta)

*Recuerdo una tarde en el patio de casa, mamá nos sentó a*

*todos los hermanos y nos asignó roles, (yo tenía nueve años), mi hermana mayor: ama de casa; mi hermano mayor: médico; mi otro hermano: abogado; yo, profesora.* (Susana)

*Mi papá murió cuando yo tenía dos años; era un bohemio y fue mi mamá la que se hizo cargo de todo y tuvo que sostener el hogar. Mi madre influyó en mi estilo de vida; los mandatos familiares estaban centrados en la producción, nunca se dudó que las mujeres debían trabajar y producir.* (Graciela)

En algunos casos la influencia de la familia se extendía hasta la generación de las abuelas, quienes brindaron modelos de mujeres fuertes y altamente competitivas.

*Mis dos abuelas vivían en mi casa, creaban un ambiente de mujeres competitivas y cultas, especialmente la austríaca, quien se identificaba mucho conmigo.* (Ana)

*Mi verdadera mamá fue mi abuela; era la típica idische mame. Ella me permitía todo lo que no le permitía a mi mamá, pero a la vez existía una enorme exigencia de realización personal y de cultura.* (Marta)

Entre las ejecutivas, estuvo presente el mandato de independencia y libertad de elección. Se aprecia en la mayoría de ellas la gran autonomía que les brindaron sus padres, aún en aquellas que reconocen haber tenido padres comprometidos con la evolución de sus carreras. Gran parte de las entrevistadas abandonó la familia de origen a edades muy tempranas, algunas por propia iniciativa, otras por distintas circunstancias familiares.

*Mis padres estaban muy seguros, interiormente, de que yo iba a hacer las cosas bien; nunca objetaron mis decisiones. Eramos de San Juan. Cuando terminé el colegio secundario, me vine a Buenos Aires para seguir la Universidad.* (Ana)

Aún aquellas entrevistadas que describen a sus familias como patriarcales o sobreprotectoras dejan entrever la libertad de elección que tuvieron frente a decisiones importantes en sus vidas, aunque éstas no siempre coincidieran con el modelo familiar.

*Mi papá era muy patriarcal y antiguo, pero no le molestaba que fuera a la Universidad, le parecía gracioso. Siempre me decía, que sentido tiene amasar fideos con un diploma bajo el brazo. (Zulema)*

Este mandato, en algunos casos explícito y en otros implícito, de «libertad de elección» que recibieron la mayoría de las mujeres ejecutivas coincide con algunos estudios realizados sobre las conexiones de logro y poder en los individuos con relación a la influencia de los padres (Winterbotton, M. 1953; Rosen, B. 1956; Horner, M. 1972). Estas investigaciones demuestran la existencia de una alta asociación entre el predominio de las motivaciones de logro en los individuos y la independencia de criterios, autonomía en la toma de decisiones y confianza en sus propias posibilidades que predominaron en proceso de socialización familiar.

Otros estudios realizados sobre mujeres exitosas en la política (Cantor, D. y Bernay, T. 1992), tienden a confirmar la influencia que ejercieron los padres y otros miembros de la familia extendida (abuelos, tíos), quienes con sus mensajes les ayudaron a desarrollar sus propias habilidades que sirvieron como soporte y aliento ante situaciones difíciles.

Por otra parte, en el libro sobre mujeres ejecutivas escrito por Henning y Jardim, *The Managerial Women*, las autoras confirman la idea de que para ser poderosas en cualquier esfera, las niñas necesitan ser tratadas como sus hermanos varones: no sólo colaborar con tareas del hogar y jugar con muñecas sino poder realizar deportes, participar en competencias. Veamos cómo fue la relación de nuestras entrevistadas con sus hermanos y hermanas.

## LOS QUERIDOS HERMANOS

Uno de los hechos destacados en la mayoría de las entrevistadas en las dos áreas fue que gran parte de ellas fueron las mayores entre sus hermanos y, si bien algunos de éstos continuaron una carrera universitaria, no se destacaron con la misma intensidad que aquéllas. Aparentemente, ellas fueron las depositarias –quizá por ser las primeras– de las expectativas de sus padres.

*Somos dos hermanos; el menor no siguió ningún estudio universitario; intentó pero no tenía ganas. (Ana)*

Este hecho, significativo por demás, coincide con otras investigaciones realizadas sobre el tema (Henning y Jardim 1977) que demuestran que las mujeres destacadas fueron únicas hijas, las mayores de sus hermanos o tratadas en forma especial por sus padres.

*En casa éramos tres mujeres; yo soy la mayor. Mis hermanas eran muy vagas; yo era la que más estudiaba y me relacionaba muy bien con mi padre. Mi hermana del medio no se relacionaba con nadie, era terrible; la menor parecía un algodoncito tibio, todos la mimábamos. Mi padre tenía una relación conmigo como si yo fuera grande; él era hijo único, y a lo mejor hubiera querido tener un hijo varón. Me enseñó a manejar a los once años, e íbamos por los caminos de tierra en medio del campo a las ferias. (María)*

En el estudio realizado por Cantor y Bernay en 1992 sobre dirigentes políticas, los autores analizan con sorpresa que de 25 entrevistadas, sólo una era hija única y el 48% de los casos (12 entrevistadas) fueron las mayores. Dichos autores concluyen que es la presencia y no la ausencia de hermanos lo que permitió un desarrollo efectivo en las carreras de estas mujeres. ¿Por qué? Porque crecer entre hermanos las ayudó a desarrollar aspectos significativos como la competencia, agresión, negociación, coali-

ciones o construcción de alianzas o pactos y otras habilidades personales, que son esenciales en el mundo público.

En algunos casos, las entrevistadas, debido a la gran diferencia de edad con sus hermanos menores, obraron como «segundas mamás» de ellos, ejerciendo, a veces una gran influencia.

*Mi hermano es siete años menor que yo; yo era muy exigente con él. (Norma)*

Otra de las características relevantes en la relación con los hermanos es que no existieron diferencias dentro de sus familias respecto a la socialización entre varones y mujeres. Por el contrario, en algunos casos, ellas fueron destinatarias de los roles generalmente asignados a los varones.

*Cuando yo nací mi papá esperaba que su primer hijo fuera un varón, y creo que todavía sigue creyendo que tuvo un varón. (Norma)*

La colaboración en la realización de las tareas hogareñas, habitualmente encomendadas a las niñas de la casa, no fue una modalidad habitual en las familias que estamos describiendo. En general, colaboraban por igual los hijos varones y las mujeres o, en caso contrario, estaban a cargo de personal doméstico.

*En mi casa no sentí jamás la discriminación. Los tres hermanos teníamos que estudiar y eso no se discutía; siempre existió un trato igualitario entre mi hermano varón y nosotras dos que éramos mujeres. (Nora)*

Vivir con hermanos les permitió la oportunidad de aprender algunas cualidades, como la competencia y la negociación, con sus pares contemporáneos; también les permitió construir alianzas y de alguna manera comenzar a ejercitarse en el poder.

## MANDATOS FAMILIARES Y MOTIVACIONES DE LOGRO

En general, las familias de clase media de la Argentina y de la generación a la que pertenecieron nuestras entrevistadas<sup>6</sup> valorizaban el hecho de que sus hijas realizaran estudios que muchas veces las madres no pudieron concretar. En la mayoría de los casos dichas aspiraciones estaban relacionadas con la posibilidad de lograr desempeñar mejor el rol de madre-ama de casa o de servir de complemento para combinar una profesión con el matrimonio y la maternidad. Tal como lo demuestran algunos estudios realizados sobre el tema (Rakowski, C. 1985), a menudo se valorizaba la educación formal de las hijas mujeres como un complemento del rol femenino dentro de la sociedad y no como una forma de acceder al ejercicio de una profesión; de allí que el tema laboral poseía, para la mayoría de las familias, una importancia secundaria para el desarrollo de las hijas y no así en el caso de los hijos varones.

La necesidad de que las mujeres estudiaran más allá de la enseñanza superior no era usual en la época en que se formaron la mayoría de las entrevistadas, sobre todo las de mayor edad (50 ó 60 años atrás).

Lo que resalta en gran parte de las familias de origen de las mujeres académicas-científicas es no sólo la importancia atribuida por dichas familias a la educación formal, sino la presencia de un fuerte mandato de perfeccionamiento constante en su formación, que las acompañó durante toda su trayectoria laboral.

*Desde que nací, lo primero que debo haber escuchado es que debía estudiar toda la vida. Mi mamá era una mujer de mucho empuje y gran deseo de superación; quería que sus hijos llegaran a lo más alto que se pudiera a nivel intelectual. (Nora)*

<sup>6</sup> Entre 40 y 50 años las ejecutivas y las académicas en dos grupos diferenciados: uno entre 40 y 50 años y el otro de más de 60 años.

Para estas familias, en general, la educación formal de las mujeres no tiene un papel secundario ni complementario dentro del desarrollo de la persona; era visto como tan importante o más que la preparación para desempeñar los roles femeninos habituales.

*Era desastrosa en clase de labor, un día mi mamá fue a hablar con la profesora y le dijo: «déjela tranquila, la chica está para cosas más importantes».* (Esther)

El hecho que el desempeño laboral debía estar alejado de la mediocridad estaba frecuentemente presente en las familias de origen. Ellas debían tratar de producir algo que fuera diferente al resto: un actuar y producir que sobresaliera de la norma, asociado más a un reconocimiento social que económico.

*Las mujeres en mi familia debían trabajar y producir, aunque era una producción con reconocimiento social. Una frase que se repetía habitualmente en mi casa era: el ser humano, no es humano si no trabaja.* (Graciela)

En general, los padres apoyaban los proyectos propuestos por sus hijas, y deseaban además que realizaran carreras exitosas. Dentro de este subuniverso se observó una mayor influencia de la figura paterna, sobre todo en la elección de la carrera profesional.

*La exigencia de mi casa era ser la primera en todo.* (Nora)

*Mi padre tenía una enorme ambivalencia conmigo; quería que fuera la mejor madre, ama de casa pero que a la vez fuera la mejor profesional.* (Marta)

Entre las ejecutivas, como vimos al comienzo, existió un fuerte mandato de libertad de elección en las decisiones y, para la mayoría, un despegue temprano del hogar, motivado por la necesidad de continuar sus estudios en otras ciudades, lo que determinó, en muchos casos, un salto cualitativo importante en sus vidas.

*Mi padre fue un buen estudiante, pero no tenía demasiada vocación, mi madre ama de casa. Ellos apoyaban cualquier proyecto que yo emprendiera, siempre que me sintiera bien. Cuando terminé el secundario, mi padre me dijo: vas a tener que buscarte una beca porque yo no te puedo pagar más los estudios.* (Estela)

*Ellos estaban seguros interiormente que yo iba a hacer una carrera; nunca me pautaron nada.* (Renee)

Resulta interesante destacar, además, que dentro de los grupos familiares tampoco se observaron mandatos contradictorios entre los distintos integrantes en lo referido a la importancia del rol laboral. En todos ellos estaba claro que la realización y el éxito personal debían buscarse en el campo laboral, tanto o más que en los roles tradicionalmente femeninos. Sin embargo, en algunos casos mientras la familia paterna reconocía como indicador de éxito el ingreso económico, la familia materna lo centraba más en el reconocimiento por parte de la sociedad. Lo interesante es que en estos casos las mujeres se encontraron realizadas profesionalmente cuando pudieron conciliar estos dos mandatos y operaron dentro de su profesión en tareas que podrían considerarse propias del campo empresario, por ejemplo planificando, organizando y supervisando la tarea de un grupo de personas a su cargo y manejando a su vez recursos económicos.

*Mi familia me acompañó en todas mis actividades. Cuando fui Directora de escuela, hice un poco de todo: buscar precios y discutir con los proveedores por la leche y el azúcar, organizar bailes y festivales para juntar fondos, pintar la escuela.* (Sarita)

*Siento que mis dos inclinaciones (área educacional y empresarial) se complementan en el trabajo actual que realizo. Puedo organizar los recursos para obtener un producto, al coordinar tareas de investigación o dirección de tesis, ya que allí se ven mejor los productos que en la docencia.* (Graciela)

El condicionamiento que se establece desde la primera infancia se ve reflejado también en los diferentes tipos de actividades lúdicas que realizan los niños en esa época. Generalmente, las mujeres juegan con muñecas, aprenden a coser y lavar; los varones juegan a los soldados, corren, juegan a la pelota, a los autitos, etc. Los juegos que, en general, realizaron nuestras entrevistadas durante su infancia no siguieron las pautas tradicionales recién enunciadas, o sea, no fueron juegos que incentivaran un comportamiento dócil y sin acción. Generalmente participaron en juegos propios de varones (competitivos, de construcción, de equipos), aunque no descartaron los juegos «propios de nenas», o dedicaron gran parte del tiempo libre a las lecturas.

*Jugaba con muñecos de goma que eran como 30, los llamaba LOS GOMEZ y les inventaba aventuras y fantasías de cosas que les pasaba. (Esther)*

*Podía jugar a los juegos de nenas pero también jugaba con mi hermano y sus amigos a la pelota, las bolitas. (Clara)*

*No recuerdo haber jugado con muñecas, jugaba mucho con los hijos varones de dos familias amigas; nos trepábamos a los árboles. Eran juegos enérgicos. (Ana)*

En esta rápida pasada por las historias familiares de las mujeres entrevistadas se destacan varios hechos: el primero, los frescos y vívidos recuerdos que se hicieron presentes al momento de entrevistarlas, en algunos casos conmovedores. En segundo lugar, la gran trascendencia que para la mayoría de ellas tuvieron aquellos mensajes tempranos realizados, en algunos casos por una figura paterna muy fuerte y en otros por madres que asumieron, por distintas razones, ambos roles. Estos mensajes que se transmiten de generación en generación adquieren muchas veces una importancia muy superior a la que suponemos. No es tan fácil desprendernos de ellos; nos acompañan todo nuestras vidas.

Por otra parte, también se destaca la atipicidad de estas familias de origen en relación a los modelos imperantes en la

sociedad argentina hace varias décadas atrás. Para tener una visión más acabada de dichos modelos recomiendo leer *Lecciones de economía doméstica* (Martinez 1900), libro de lectura de las niñas que concurrían al Colegio Normal en nuestro país allá por la década de los 20, 30 y aún en las del 40 y 50.<sup>7</sup> Si bien las más jóvenes enfrentaron otras realidades, los estereotipos de género persistieron en nuestra sociedad, aunque más atenuados. Por ello destacamos esta etapa de sus vidas (niñez y adolescencia) como trascendentes en el desarrollo de sus trayectorias laborales.

---

<sup>7</sup> En uno de sus párrafos se recomienda: "De la acertada distribución del tiempo depende, en gran parte, la buena marcha de una familia. [...] La dueña de casa tiene la necesidad de madrugar para obligar que los demás madruguen".

## EL PASO POR LA ESCUELA, LA ELECCION DE LA CARRERA, LA ENTRADA A LA UNIVERSIDAD

*Al principio no sabía si quería seguir medicina o matemáticas; pero lo que no quería era quedarme en casa. Una vez terminado el secundario, decidí seguir medicina. En mi casa me tomaron como chiflada. (Elena)*

**E**studios realizados sobre el tema (Maglie, G. y García Frinchaboy, M. 1988) asignan a la educación un papel importante en el proceso de la socialización y culturización de los individuos. La escuela, junto con la familia, son los dos grupos de pertenencia más influyentes en el desarrollo de la persona en las primeras etapas del ciclo vital.

La escuela debería ser la institución capaz de potenciar la capacidad individual de niñas y niños, contrarrestando las influencias sociales discriminatorias, no imponiendo límites arbitrarios en función de género. Durante largos años en la Argentina, la escuela primaria fomentó la permanencia de modelos tradicionales para la mujer, tanto a través de los libros de textos como en la enseñanza impartida y en la orientación que se les brindaba a través de los estudios. Los libros de lectura presentaban, en general, una clara división sexual del trabajo: las mujeres aparecían representadas por imágenes de «dulzura y afectividad», mientras que los varones se presentan con imágenes de «fortaleza, audacia, creatividad» (Wainerman, C. y Lajman, R. 1984)

En lo relativo al trabajo, la mujer aparece en los textos de lectura generalmente relacionada con imágenes que representan tareas domésticas y de crianza de hijos; el único papel laboral que aparece legitimado dentro de los libros de textos es el de maestra.

Actualmente, tal como lo demuestran las cifras de las matrículas educativas, las mujeres han accedido a los diferentes niveles de instrucción en proporciones iguales e incluso superiores a los varones, aunque concentrándose fundamentalmente en las especialidades consideradas tradicionalmente femeninas. Por ello conseguir que la mujer acceda en igual proporción que el varón a todos los niveles educativos es un primer paso, necesario pero no suficiente, para alcanzar una representación no sexista en las distintas profesiones del entorno social. Aunque existe una equiparación cuantitativa entre varones y mujeres en todos los niveles de la enseñanza, falta todavía un largo camino para lograr un cambio cualitativo. Si bien la madre en particular y la familia en un contexto más amplio siguen siendo las educadoras irremplazables en las edades tempranas de los niños, la escuela ejerce una influencia importante en el desarrollo de las personas.

Algunas de las cuestiones que nos interesaron indagar durante el transcurso de las entrevistas estuvieron relacionadas con el hecho de que a lo largo de nuestras vidas nos enfrentamos con un número elevado de opciones. Algunas de ellas carecen de trascendencia y otras suponen adoptar caminos que tendrán importantes consecuencias en nuestras vidas, como por ejemplo la elección de una carrera. ¿Cómo se elige una carrera? ¿Qué tipo de información se tiene en cuenta en el momento de la elección? ¿Quiénes influyen en ese momento? Además de estos interrogantes, también nos interesó indagar el tipo de escuela al que concurrieron estas mujeres y cuáles fueron las influencias más notorias que recordaban de su paso por la misma, cómo interactuaron con sus compañeros, qué otro tipo de actividades realizaron además de la educación formal.

## LA ESCUELA PRIMARIA Y SECUNDARIA

La mayoría de nuestras entrevistadas concurrió a escuelas públicas, tanto en el primario como en el secundario. La escuela primaria era en general mixta, mientras que la enseñanza media

estaba mayoritariamente integrada por mujeres, ya que una gran parte de ellas concurren al colegio normal.

Comúnmente, la escuela primaria perteneció al barrio o pueblo y, excepto en unos casos, no fue recordada en forma especial, como particularmente decisiva en sus desarrollos personales.

*Era una escuela común de barrio; lo más importante fue la posibilidad de contactarme con chicos de distintos niveles sociales. (Graciela)*

*En esa época eran buenas las escuelas públicas, pero no la recuerdo como importante en mi formación. (María)*

Los colegios secundarios fueron en general de reconocido prestigio (Normal N° 4, Normal N° 7, Nacional Buenos Aires) y ejercieron una influencia en sus formaciones, tanto en el aspecto de sus capacidades individuales, como en lo referido a las realizaciones personales, imprimiéndoles un fuerte mandato de logro ocupacional que reforzaba el mandato familiar de origen; pero no influyeron en la modificación de los estereotipos vigentes en la época.

*El colegio secundario lo hice en el Normal N° 7. Educación rígida y severa. Me enseñó a disciplinarme en la vida y lo agradezco. (Clara)*

*Era una cárcel de señoritas e impartía todas las normas que debían seguir las señoritas. (Marta)*

*Era gente inteligente que caía en la estupidez de poner a la mujer siempre en situación de inferioridad. (María)*

Un hecho que sí se observó frecuentemente, en especial en aquellas entrevistadas de mayor edad, fue el reconocimiento de figuras docentes, que fueron para ellas modelos a imitar, si bien no tanto en el contenido de su discurso, que a menudo no compartían, sino por su desempeño y comportamiento como docentes en

particular y como personas en general. Muchos de estos docentes influyeron notablemente en la elección de sus carreras.

Los desempeños escolares de las entrevistadas estaban, en general, por encima del grupo de pares. Algunas de ellas sólo tuvieron identificación con un pequeño núcleo de compañeras que compartían sus esfuerzos y aspiraciones; otras eran vistas como atípicas dentro de su grupo.

*Formábamos un grupo dentro del curso, no más de dos o tres, que teníamos afinidades políticas y culturales. (Marta)*

*Me ponían motes graciosos (payaso, mamarracho); eran cariñosos, para nada despectivos, porque yo cuestionaba todo. (María).*

*Competíamos con mi compañera de banco para ver quién era la mejor alumna. (Ana)*

La mayor parte de ellas se diferenció de sus compañeros, tanto en la escuela primaria como en la secundaria, por características de personalidad que las llevaron a ser o las más capaces, y/o las líderes del grupo, con lo cual se tiende a reforzar la idea de que sus pares no ejercieron una influencia muy notoria en su desarrollo profesional.

*Era la mejor alumna, pero también llevaba a todas las chicas a bailar en el auto de mi papá. (María).*

*Era buena alumna, no la mejor y además estudiaba idiomas, trabajaba, iba a bailar, pertenecía al Centro de Estudiantes. (Graciela)*

*Al concluir primer año me dieron un estuche que tenía grabado Primo Premio, mejor alumna. (Eugenia)*

Otra característica destacable en estas mujeres fue la facilidad para relacionarse con los varones en calidad de amigos, compa-

ñeros o integrando equipos de trabajo, a pesar de tener largos años de concurrencia a escuelas con escasísimo número de varones.

*Trabajaba siempre con varones; me resultaba muy fácil y en ese momento no pensaba si podía gustarme o no.* (Susana)

*Bailaba y salía mucho, pero también podía concentrarme y trabajar con un grupo de varones, aunque yo fuera la única mujer.* (Graciela)

En algunos casos se evidenció dentro de las ejecutivas el orgullo de pertenecer a ciertos grupos de excelencia dentro del colegio o el recuerdo de ciertos profesores que influyeron en ellas, pero en general no fueron los casos más frecuentes. Dentro de este grupo de mujeres no fue frecuente encontrar la existencia de alguna influencia dentro de sus trayectorias. Uno de los factores que puede explicar esta situación es la gran autoestima que las mismas poseen. Si entendemos por autoestima, la actitud favorable o desfavorable hacia uno mismo, es esa autoestima que ellas poseen la que determina que en general no admitan la influencia de nadie en sus carreras.

*La influencia del colegio fue determinante en mí, allí formamos un grupo de excelencia. Pero de todas maneras, las iniciativas de estudio fueron propias; yo decidí ir al mejor colegio secundario.* (Teresa)

## ELIGIENDO LA CARRERA

El primer hecho destacable dentro de esta etapa trascendental es la diferente forma de encarar las elecciones que realizaron las mujeres pertenecientes a los dos grupos. En las académicas las opciones se realizaron teniendo en cuenta sus intereses, metas y preferencias, que en general, estaban referidos a la enseñanza y a las ciencias (matemáticas, biología, medicina).

Dicha elección fue, en algunos casos, producto de una decisión consensuada con sus padres; en otros a pesar de no estar ellos de acuerdo con la elección, no ejercieron una influencia negativa. Para algunas de ellas, tal como vimos, ciertos profesores ejercieron una influencia decisiva en la elección de la carrera.

*Sentía que deseaba un desarrollo intelectual, científico y profesional. Quería seguir medicina, sin tener claro qué era hacer medicina; por ello cambié de idea y seguí el profesorado de Educación Física primero y luego en Filosofía y Letras la carrera de pedagogía.* (Ana)

*Mi profesora de matemáticas fue excelente e influyó mucho en el gusto por la materia.* (Esther)

Un hecho importante a tener en cuenta es que, en algunos casos, la elección misma de la carrera ya significó una ruptura de los parámetros tradicionales de la época. No debemos olvidar que entre el grupo de mujeres de mayor edad que componen la muestra, esta elección tuvo lugar hace más de cuarenta años.

*Recién se iniciaba la licenciatura en Ciencias Exactas, Físicas y Naturales; sólo tenía tres alumnos y yo era la única mujer.* (Esther)

*Al principio no sabía si quería seguir medicina o matemáticas, pero lo que no quería era quedarme en casa; una vez terminado el secundario, decidí seguir medicina. En mi casa me tomaron como chiflada.* (Elena)

Existió en ellas la convicción de que la profesión elegida posibilitaría la obtención de un desarrollo intelectual y científico y además visualizaron su elección dentro de un amplio conjunto de posibles profesiones que se les brindan a los individuos en el momento de decidir sus actividades futuras. Entre las ejecutivas es destacable que la mayoría de ellas, si bien estaban convencidas de proseguir con sus estudios a nivel universitario, en el momento de

la elección de la carrera, variaron sustancialmente sus preferencias iniciales. Este cambio se debió, la mayoría de las veces, a la percepción que ellas o sus padres tenían de las posibilidades de éxito futuro en las profesiones elegidas. En dichos casos los padres no evidenciaron prejuicios respecto a la elección de empleos u ocupaciones adecuadas según el sexo; por el contrario estimularon en sus hijas la elección de carreras con futuro.

*El ingreso a la universidad era para mí como algo natural, no discutido; me inclinaba por psiquiatría, pero mis padres dijeron ciencias económicas, porque era una carrera con futuro y posibilidades y yo acepté ese mandato. (Ana)*

*Dentro de mi grupo de pertenencia todos iban a la universidad; era algo que no se discutía. Al principio no sabía que iba a estudiar, pensé que me gustaba historia o economía, pero decidí especializarme en administración de empresas, ya que con las otras carreras lo único que podía hacer era ser profesora. (Estela)*

La mayoría de las ejecutivas realizaron elecciones de carreras que se apartaron de las pautas tradicionales instituidas para la mujer; debemos tener en cuenta que dichas elecciones se realizaron, en la mayoría de los casos, hace más de veinte años. En otro grupo de ejecutivas, la ruptura de los patrones culturales de la época no se produjo en la elección de la carrera sino en el giro que dieron a sus profesiones dentro de las organizaciones donde se desempeñaron una vez concluidas sus formaciones. En algunos casos, este giro se produjo por condicionantes del medio externo y en otros casos fueron ellas mismas quienes impulsaron el vuelco de sus carreras laborales, arriesgando a veces situaciones de estabilidad frente a otras menos previsibles.

*Tuve que romper con paradigmas e idealizaciones y me reorienté en lo laboral y profesional; quería dedicarme a la investigación, pero como jefa de familia tenía que buscar algo que me permitiera comer. (Viviana)*

Se aprecia, en general en este grupo, la búsqueda constante de nuevas oportunidades y la necesidad de poder encontrar nuevos enfoques a las carreras o profesiones ya elegidas. Esta búsqueda constante y la necesidad de imponerse permanentemente nuevos objetivos es algo que volveremos a apreciar cuando analicemos los recorridos de sus trayectorias laborales.

*Después de ejercer durante 15 años mi profesión en distintos medios públicos y privados decidí que quería hacer algo importante con ella, dejé la investigación y me dediqué al ámbito empresario. (Norma)*

La elección de una carrera constituye una de las decisiones más importantes dentro de la vida de un individuo. En este sentido resalta dentro de las mujeres destacadas la independencia con que realizaron dicha elección y la visión temprana que tuvieron de desarrollo laboral futuro. Otro de los hechos interesantes de destacar durante esta etapa de sus vidas fue la activa participación que la mayoría de las entrevistadas tuvieron en actividades complementarias a la educación formal. Las académicas participaron activamente en Centros de Estudiantes o en la constitución de grupos con diferentes propósitos. Algunas de ellas llegaron a participar en la vida política de nuestro país en diferentes períodos constitucionales. Este hecho coincide con otras investigaciones llevadas a cabo sobre mujeres exitosas (Henning y Jardim 1977) quienes demuestran la gran capacidad de las mujeres destacadas de coordinar grupos de trabajo con diferentes propósitos, algunos de los cuales adoptaron formas institucionales de funcionamiento (Centros, Asociaciones, etc.).

*Yo era muy lectora. Tenía menos de nueve años y fundamos el Club Billiken con los chicos del pueblo en Entre Ríos. Los reunía en el patio de casa, hacíamos asamblea y discutíamos. (Susana)*

*Participé en la organización del Centro de Estudiantes del Colegio mientras estudiaba en el secundario. De grande*

*fundé el Club de Solteros, Separados y Viudos. Tengo mucha capacidad de trabajo y organización de grupos. (Graciela)*

Otro aspecto que también se encuentra relacionado con las actividades complementarias a la educación formal está referido a la participación de las mujeres en competencias deportivas durante la niñez y adolescencia. Recientes investigaciones (Rabowski, C. 1985) señalan la escasa participación de las mujeres en actividades deportivas y otras que obligan a salir fuera de la casa; esto trae como consecuencia menores oportunidades para desarrollar destrezas y habilidades que facilitan la organización, competencia, cooperación, trabajo en equipo, iniciativa propia, experiencia en el manejo de situaciones novedosas y seguridad. Si bien la mayoría de nuestras entrevistadas no ha tenido una participación muy activa en disciplinas deportivas, algunas de ellas han practicado deportes y participado en competencias. Debe tenerse presente la importancia relativa asignada al deporte en las mujeres, sobre todo en los períodos durante los cuales transcurrió la infancia de ellas; a pesar de ello una gran mayoría participó en deportes que implicaron trabajo en equipo y competencia.

*Tuve una vida deportiva muy intensa, fui capitana del equipo de hockey y jugadora de voley invencible. (Ana)*

*Corría carreras de natación y me entrenaba para competir. (Graciela)*

## EL PASO POR LA UNIVERSIDAD

Tal como lo demuestran los estudios realizados (Maglie, G. y García Frinchaboy, M. 1988; Tiramonti, G. 1992), la universidad significó para las mujeres una conquista ardua no sólo en nuestro país sino también en aquéllos más desarrollados. La presencia de mujeres en la educación superior es un hecho relativamente reciente en la Argentina. Comienza a principios del siglo XX y desde 1930 a la fecha se ha producido un notable incremento de

la participación femenina en las universidades. Como señala el estudio de Du Moulin (1991), en 1930 las mujeres eran sólo el 6,6% del total de graduados y a partir de allí, cada 15 años, se fue duplicando la proporción de mujeres graduadas respecto de los varones. A partir de 1981, alcanzan la igualdad y llegan a ser mayoría.

Las primeras profesiones que eligieron estuvieron relacionadas con los roles femeninos tradicionales: ciencias auxiliares de la medicina, medicina, odontología, psicología, pero actualmente se han incorporado a carreras no tradicionales (ingeniería, economía, física).

Nuestras entrevistadas, pertenecientes a la generación de mayor edad debieron enfrentar múltiples obstáculos para ser admitidas y luego poder desarrollar sus carreras dentro de Centros Académicos. Estos obstáculos provenían tanto de los profesores como de sus pares masculinos y sucedían especialmente cuando la elección de la carrera se alejaba de los modelos tradicionales. A pesar de los obstáculos e inconvenientes que se les presentaron, continuaron con sus intentos de seguir las carreras elegidas y abrieron caminos a futuras generaciones.

*En la facultad éramos cuatro mujeres sobre doscientos varones; nosotras le dábamos algo al portero para que nos dejara pasar por la puerta de atrás, así evitábamos las bromas de compañeros y profesores. Un día me colocaron la lengua de un cadáver en el bolsillo del abrigo. (Elena)*

Varias de nuestras entrevistadas pertenecieron a la primera generación de mujeres egresadas dentro de las especialidades elegidas y formaron parte de grupos privilegiados en los cuales existían estímulos y exigencias mutuos, lo que contribuyó a afianzar una sólida formación profesional. Se destaca además sus enormes deseos por salir a instruirse y no conformarse con asumir los roles tradicionales de la época. En algunos casos sintieron que la universidad sería el camino que les posibilitaría trabajar, ganar dinero, instruirse e incorporar mayor conocimiento.

*Mi profesor de histología nos nombró ayudantes de laboratorio a mi prima y a mí y nos puso a trabajar con dos compañeros muy inteligentes. El tuvo un excelente olfato, de los cuatro que formábamos el grupo, tres fueron Premios Nobel. (Elena)*

*Había sido elegida con el grupo de altos honores; éramos los seis más destacados y yo era la única mujer. (Mary)*

En este sentido, también se destaca, en algunos casos el impulso que recibieron de mentores o figuras relevantes, quienes sirvieron de guía, apoyo y ejemplo para sus carreras futuras.

*El Dr. Thompson era un varón excepcional, profesional y humanamente; me ayudó a lo largo de toda mi carrera. (Beatriz)*

*Pronto nos encariñamos con la grotesca personalidad de Pom, era el típico profesor despistado, de carácter tempestuoso y cómico. (Elena)*

Dentro del recorrido de la educación formal por la que atravesaron estas mujeres destacadas resulta interesante apreciar que más que la escuela a la que asistieron, lo que marcó una verdadera influencia en ellas fue la presencia de algunos modelos de profesores que obraron como mentores o guías de las carreras que desarrollarían en el futuro.

## RUMBO A LA CONSTITUCION DE UNA FAMILIA

*El primer día de trabajo después del nacimiento del primer bebé es muy difícil; hay sentimientos encontrados y conflictivos. (Estela)*

La formación de una familia constituye uno de los logros más importante en la mujer, como lo señalan los numerosos estudios realizados (Jelin, E. 1983; Bertaux, I., Borderías, C. y Pesce, A. 1988). Si bien se observa actualmente en la mayoría de los países desarrollados una tendencia a casamientos más tardíos, el matrimonio es reemplazado por la vida en pareja.<sup>8</sup> En tal sentido, consideramos importante analizar la composición familiar desde que las mujeres destacadas abandonan sus familias de origen hasta el presente, ya que posicionarnos únicamente en la familia actual implicaría dejar de lado un significativo período de sus vidas. Mucho se ha hablado del doble rol que deben asumir las mujeres que desean realizar una carrera laboral y las dificultades que habitualmente enfrentan para conciliar ambos roles. ¿Cómo fue la interacción que tuvieron las mujeres destacadas entre la vida conyugal y familiar y sus carreras laborales? ¿Cómo pudieron compatibilizar sus múltiples roles? Aunque no fue el fin último

---

<sup>8</sup> Recientes datos aportados por el INDEC (Instituto de Estadísticas y Censos) señalan que en Argentina dos décadas atrás la mitad de los nuevos matrimonios rondaba los 20 años y actualmente la edad promedio de quienes se casan es de 29 años.

analizar la composición de sus familias actuales y no tuvimos en cuenta para la selección de las entrevistadas las variables estado civil y número de hijos, consideramos importante realizar una breve descripción de cómo están constituidas sus familias actuales para el análisis de las situaciones que describiremos ya que difieren significativamente según las generaciones y subuniversos de los que se trate.

La mayoría de las académicas eran casadas. En general formaron pareja muy jóvenes, en algunos casos apenas terminado el secundario. Es interesante destacar que dentro de este grupo de mujeres existió una clara diferencia generacional. Las más jóvenes —entre 35 a 45 años— han cambiado varias veces de pareja, hasta lograr encontrar aquella que, entre otras cosas, les posibilite un desarrollo profesional acorde con sus expectativas. Si bien sus primeras parejas no les impidieron realizar trabajos fuera del hogar, estas relaciones no lograron el equilibrio al que ellas aspiraban. Lo que en realidad buscaban era una pareja que aceptara, compartiera y estimulara, entre otras cosas, sus carreras profesionales.

*Me casé a los 19 años y nos fuimos a trabajar a Jujuy... Nunca fue un tema de discusión el hecho que yo trabajara. Mi mejor pareja es la actual, hace trece años que estamos juntos.* (Marta)

Dentro del grupo de las mayores de 60 años, resalta como atípico el hecho de que la mayoría de ellas quedaran viudas a una edad temprana, lo que las llevó a constituirse en jefas de hogar, asumiendo el rol de madre y padre. El resto de las mujeres de esta generación fueron solteras o casadas sin hijos.

*Mi marido murió cuando mi hija menor tenía dos años; se enfermó mientras yo estaba embarazada y trabajaba y preparaba un libro. Esa muerte fue terrible para mí. Seguí adelante pero no reconstruí mi vida afectiva. Quizá porque inspiraba mucho respeto a los varones.* (Susana)

Entre las casadas sin hijos resalta el gran compañerismo y apoyo que encontraron en sus parejas, quienes estimularon y acompañaron sus realizaciones profesionales.

*Eramos la pareja perfecta, cincuenta años juntos. Teníamos mucha independencia y compañerismo. Compartíamos el mismo escritorio de trabajo, una mesa grande.* (Ana)

Las ejecutivas constituyen una población más homogénea en edades que las académicas. Un hecho destacable es que todas ellas se han casado y tenido hijos. Una gran proporción continúa casada con su pareja inicial que formaron hace más de quince años; otras se han separado, pero han vuelto a formar pareja. Entre las primeras (casadas), resalta el hecho que sus maridos no interfieren en el desarrollo de sus carreras y en algunos casos las han estimulado y apoyado; sin embargo ninguna de ellas trabaja en la misma institución que su marido, a pesar de tener, en algunos casos similares profesiones. Varias de ellas conocieron a sus maridos siendo estudiantes, pero luego sus desarrollos profesionales fueron independientes y realizaron carreras separadas dentro del mismo sistema familiar.

También es importante señalar el equilibrio logrado entre los roles familiares y profesionales de las parejas, y la existencia de comunicación, compromiso y capacidad de revisar y negociar las necesidades de cada uno de los miembros de la pareja.

*Mi marido me ayuda bastante en el desempeño de mi carrera, él está en el mismo metier, y si hay algún tema nuevo que no conozco, me enseña, me pasa artículos y material nuevo que puede ayudarme. El nunca fue un obstáculo para mi carrera.* (Rosa)

En algunos casos los «pactos o acuerdos» se realizaron antes del matrimonio e implicaron verdaderos condicionamientos para la constitución y funcionamiento futuro de la pareja.

*Mi beca en Yale terminó a los 6 meses; debía tomar la decisión de seguir con una carrera ya bien encaminada o casarme. Le dije a mi marido, me caso si me dejas seguir con mi carrera, él contestó sí, pero no nos vamos de la Argentina. (Cecilia)*

El tema de las negociaciones familiares se hace presente en otras investigaciones realizadas sobre mujeres ejecutivas en Latinoamérica (Caicedo, R. 1986) que señalan las relaciones de ellas con sus parejas han girado alrededor de la negociación más que en la confrontación. Las mujeres profesionales colombianas, por ejemplo, hablan de relaciones de «compañerismo» con sus esposos que servían de base para el desarrollo de sus carreras.

Dentro de las ejecutivas separadas es interesante destacar que la ruptura de sus matrimonios se produce, en general, cuando sienten que no pueden compatibilizar junto a sus parejas las altas expectativas de desarrollo profesional. Posteriormente a sus separaciones, la mayoría de estas mujeres formaron nuevas parejas, pero no las formalizaron ni volvieron a convivir en la misma casa; tenían muy claro que deseaban continuar una vida independiente.

*Trabajaba desde las 6 de la mañana hasta la noche; iba con un jeep recorriendo caminos desolados para hacer encuestas, embarazada de 9 meses; allí se gestó mi separación. Hacía 20 años que estaba en pareja, pero me superó el medio; creo que uno puede superar las cosas no realizadas hasta cierto momento. (Viviana)*

*Volví a formar pareja hace tres años; es una pareja libre, no tutora. Estamos juntos los fines de semana; cada uno vive en su casa y atiende a sus chicos. Desde que me separé siempre tuve pareja, pero ésta es la mejor. (Norma)*

En síntesis, estas mujeres barren con los estereotipos más usuales que establecen que si la mujer se destaca en un campo,

debe relegar el hecho de formar una pareja y desarrollar simultáneamente su rol maternal. En ellas observamos que la mayoría ha logrado obtener un equilibrio entre sus aspectos maternos, amatorios y profesionales.

En cuanto a los hijos, resulta interesante observar las diferentes estrategias utilizadas por las entrevistadas pertenecientes a los dos ámbitos bajo estudio. Las académicas o bien debieron asumir totalmente el sostén del hogar y la crianza de sus hijos o se observa una dedicación compartida por partes iguales con sus parejas y/u otros miembros de la familia extensa.

*Yo tuve durante toda mi vida una gran actividad; cuando los chicos eran pequeños trabajaba menos horas, pero iba en bicicleta al hospital y volvía para darle el pecho al más pequeño. (Elena)*

*Si su vocación es auténtica, la mujer sabrá afrontar las obligaciones familiares y laborales y mantener la continuidad de sus trabajos, aún durante los años más difíciles. (Cecilia)*

Las ejecutivas tampoco han renunciado a la maternidad; ni abandonaron ni interrumpieron sus carreras laborales debido al nacimiento de sus hijos. La mayoría de ellas decidió tener solamente dos hijos para poder desarrollar mejor sus expectativas de carrera, a pesar de que en algunos casos los maridos deseaban tener más hijos.

*El único gran debate que hubo entre mi marido y yo fue que él hubiera querido tener más hijos. Me di cuenta de que no quería más hijos; si quería ser una ejecutiva, no podía dedicarle toda la atención que ellos necesitaban. Por eso tenemos cuatro perros. (Estela)*

Las estrategias utilizadas por ellas para compatibilizar sus roles profesionales con los familiares consistieron en contar con institutrices o niñeras para el cuidado de los niños y en enviar a sus

hijos a colegios de doble escolaridad seleccionados con mucho rigor. A pesar de la gran ayuda con que contaron para el cuidado de los hijos, sobre todo cuando éstos eran pequeños, muchas fueron las exigencias que debieron afrontar durante la crianza de los mismos –no debemos olvidar que la mayoría de ellas trabajan o trabajaron más de 10 horas por día–. En muchos casos los sacrificios se evidenciaron en presiones sociales ejercidas por maestros, pediatras, amigos, familiares; esto se vio reflejado en situaciones tales como reuniones de padres y madres en horarios laborales, cuidados durante enfermedades, expresiones de reprobación del entorno social tales como «pobre la mamá trabaja, los hijos se los cuida otra».

*Yo no abandoné nunca mi carrera. Cuando mis hijos eran pequeños trabajaba menos horas; tenía un buen ingreso y me permitía tener buen personal de servicio, pero los chicos siempre demandan.* (Ana)

*Nunca me planteé dejar de trabajar, aún cuando los chicos eran muy pequeños. Reconozco que el primer día de trabajo después del primer bebé es muy difícil; hay sentimientos encontrados y conflictivos y el primer año una vive con el corazón en la boca. Yo decía cuando tenga el segundo paro de trabajar, pero me di cuenta que yo disfrutaba mucho de la vida de ejecutiva y por más sacrificios que hacía, eso era lo que me gustaba.* (Estela)

Si bien ambos grupos de mujeres no renunciaron a la maternidad, sus comportamientos no responden a los modelos de madres tradicionales; en su mayoría ellas expresan claramente la necesidad de contar con logros propios. Encaran sus carreras con criterios de superación constante. La maternidad para ellas no representa la justificación de su existencia, pero no la descartan ni la descuidan.

*Nunca fui una enloquecida de los bebés; me gustan los míos más que ninguno, pero...* (Estela)

*Cuando nació mi primer hijo, creí que era el gran proyecto y dejé de trabajar. Amamantarlo me costaba horrores, a los 50 días ya no daba más y empecé a dar clases. No nací para ama de casa, mi madre siempre me lo decía.* (Norma)

Como pudimos apreciar durante las entrevistas, los hijos cuando eran pequeños demandaban una gran presencia de ellas en el hogar; sin embargo en la actualidad, una proporción considerable de estas mujeres (sobre todo las ejecutivas), tiene hijos adolescentes quienes manifiestan estar orgullosos de las posiciones destacadas que ocupan sus mamás.

*Los chicos no se quejan; el mayor está orgulloso de su madre ejecutiva y le muestra a sus compañeros donde trabaja su mamá, al menor tuvimos que pararlo pues parecía un mandaparte.* (Estela)

Las mujeres destacadas aquí analizadas difieren en la composición de sus familias, sobre todo en el caso de las ejecutivas, con el de otros países más avanzados como por ejemplo U.S.A. e Inglaterra (Olarde, M. 1987). Allí, la mayoría de las ejecutivas tiene un sólo hijo y en edades más avanzadas, cuando ya han recorrido un tramo significativo de sus carreras laborales. Las argentinas han tenido dos o más hijos y en las etapas iniciales de sus carreras. Es importante tener en cuenta que a pesar de contar con la ayuda, tanto de personal doméstico o familiar, esto demanda una gran exigencia.

Si bien, tal como lo destacan los estudios referidos a carreras laborales femeninas (Scharan, U. y Hall, D. 1989; Gallos, J. 1991), para la mayoría de las mujeres el trabajo no es un componente obligatorio de sus vidas adultas, dado que siempre existe la posibilidad de dedicarse al cuidado de la casa y de los hijos, no fue esa la visión inicial de estas mujeres profesionales cuando comenzaron sus carreras. Nunca pensaron en no trabajar una vez concluidos los estudios y como veremos más adelante en el análisis de sus trayectorias laborales, casi nunca interrumpieron las mismas en las diferentes etapas de sus ciclos vitales.

## ¿ CÓMO SE CONSTRUYE UNA CARRERA LABORAL?

*Hay gente que no soporta tener una mujer arriba. A veces una está expuesta a comentarios muy desagradables, como por ejemplo, "si llegó donde está es porque se acostó con alguien". No les hago caso. (Rosa)*

**P**ara poder averiguar cómo se construye una carrera laboral creo conveniente definir lo que entendemos por carrera. La palabra misma nos da idea de progreso y no de algo que se obtiene trabajando 8 horas o más todos los días. En principio, podemos afirmar que una carrera implica «el progreso de una persona en la ocupación elegida». Significa además trabajar fuera del hogar, pero -lo más importante para las mujeres- significa encontrar nuevas pautas de comportamiento que no estén basadas únicamente en experiencias tradicionales que tienen como modelo el trabajo de los varones. Por otro lado, es importante destacar que la carrera laboral de un individuo es una de las fuentes principales de su identidad personal y social y uno de los determinantes esenciales de la cronología y geografía de una persona.

¿Qué imagen tenemos, a primera vista, al pensar en una mujer ejecutiva, gerente o a cargo de la toma de decisiones en una organización? La vemos sentada en un gran escritorio firmando papeles, presidiendo reuniones, tomando decisiones diariamente. Todas estas imágenes están asociadas a roles desempeñados por ejecutivos porque todavía la mayoría de estas funciones o roles son asumidos por varones. Existen pocos modelos de «mujeres exitosas o ejecutivas» en nuestro país.

«No te preocupes en aprender, ponete una pollera corta y listo, lo único que interesan son tus piernas». ¿Cuántas veces habrán recibido las mujeres que se desempeñan en distintas organizaciones este original consejo de sus pares o jefes inmediatos? Probablemente muchas. El desarrollo de una carrera profesional dentro de una institución implica tener en cuenta, además de los factores institucionales (contratación, ascensos, capacitación), aquéllos que tienen que ver con aspectos psicológicos y culturales (motivaciones, lenguaje, liderazgo), estos últimos son quizá invisibles o de difícil percepción para los miembros de una organización, pero influyen y se hacen presentes en el momento de desarrollar una carrera. En este sentido, tal como lo señalan los estudiosos del tema (Jacobsen, A. 1985; Kanter, R. 1983; Maccoby, E. y Jacklin, C. 1974), existen pautas diferenciadas entre varones y mujeres en la forma de encarar una carrera: diferentes expectativas, perspectivas y prioridades. Estas diferencias no están dadas ni por la inteligencia ni por la competencia que unas y otros poseen en sus trabajos, sino por las «imágenes» o «visiones» que cada individuo trae en su cabeza en el momento de iniciar sus carreras.

En los primeros trabajos sobre el tema «carrera», Henning (1977) responde a la pregunta sobre qué es un trabajo de la siguiente manera: «De acuerdo a las pautas femeninas, un trabajo es algo que uno realiza día por día, de nueve a cinco en forma rutinaria o tediosa, significa sobrevivir o ganar dinero suficiente para vivir». Las mujeres no poseen, según la autora, una visualización de carrera como los varones; ellos la ven como una serie de trabajos que se irán sucediendo a lo largo de sus vidas. La visión de las mujeres es mucho más inmediateista; está en función del hoy.

Han pasado veinte años desde estos primeros trabajos sobre carreras femeninas. Las actuales generaciones de mujeres profesionales están comenzando a visualizar su trabajo en función de carrera tal como lo demuestran recientes estudios (Jacobsen, J. 1994) y lo podemos comprobar a diario con las jóvenes profesionales. De todas maneras, es importante tener en cuenta esta conceptualización, pues nos permitirá ir comprendiendo algunas de las actitudes que emprendieron las mujeres destacadas durante sus trayectorias.

Existen otras pautas que apuntan a explicar los comportamientos diferenciados entre varones y mujeres. La integración de los objetivos personales a los de carrera por parte de los varones es uno de los factores determinantes que explican la no existencia de conflictos que frecuentemente poseen las mujeres en este aspecto. Los conocidos «sueños divididos»<sup>9</sup> con que suele denominarse el doble rol que asume la mujer que trabaja, son reales y se hacen presentes en el momento de encarar una carrera. ¿Los acuerdos o negociaciones para paliar estos conflictos entre la vida laboral y familiar de las mujeres son posibles? ¿Cuáles son las estrategias que utilizan las mujeres destacadas?

Como vimos en el análisis de las familias actuales de las entrevistadas, ellas conciliaron ambos roles a través de acuerdos y negociaciones con sus parejas y concibieron sus trabajos como algo más que la rutina de concurrir diariamente a ellos 8 horas o más.

En este análisis de carrera resulta de utilidad conocer también cuántas son hoy las mujeres que están realizando carreras profesionales destacadas en distintas áreas y cómo ha ido evolucionando esta composición durante las últimas décadas en nuestro país. Si bien es difícil medir con precisión el incremento de la participación de la mujer en cargos ejecutivos y gerenciales y en otras posiciones destacadas, ya que no ha sido estudiado con el rigor metodológico que sería deseable—muchas veces las categorías ocupacionales no coinciden con los objetivos perseguidos para el estudio y varían según los períodos analizados—, relevamientos realizados por diferentes consultoras de personal muestran que las mujeres ocupan actualmente aproximadamente el 10% de los cargos gerenciales de las empresas. En general, se concentran en las áreas de marketing, recursos humanos, planificación y relaciones públicas, áreas todas ellas de menor importancia relativa dentro de las organizaciones.

<sup>9</sup> Gallos, J. (1991) La autora hace referencia a «los sueños divididos» que poseen las mujeres como las imágenes, en muchos casos difusas, sobre el mundo laboral y el de relaciones afectivas que deben compatibilizar.

Estas consultoras señalan que el 32% de las gerencias de ventas de nuestro país está en manos de mujeres (Mejías, C. 1990). Cuando se trata de gerencias de comercio exterior o producción, los porcentajes se reducen notablemente. Otros estudios realizados (Alles, M. 1993) demuestran que a medida que se asciende en la pirámide organizacional, los márgenes de encontrar mujeres se estrechan, siendo casi nula la definición expresa de las instituciones que desean que una mujer ocupe cargos gerenciales, excepto en aquéllas que se ocupan de ramas de actividad relacionadas directamente con las mujeres (cosméticos, modas, etc.).

¿Qué sucede en otros países? ¿Se reproducen las mismas pautas de comportamiento diferencial? En un reciente estudio realizado por la Consultora Internacional Korn–Ferry se demostró que en Estados Unidos en los últimos diez años el número de mujeres en cargos ejecutivos se triplicó.<sup>10</sup> Además, el estudio señala que se espera que estas cifras se incrementen en los próximos diez años. La investigación finaliza afirmando: «No existe ningún trabajo que se encuentre cerrado para las mujeres actualmente».

Dentro del ámbito de la investigación científica y académica se ha observado una paulatina incorporación de mujeres en las últimas décadas a estas áreas, producto fundamentalmente de un creciente incremento en la matrícula universitaria femenina, no sólo en carreras como en Medicina que es la única facultad donde la participación femenina continúa creciendo por encima del 50% sino también en Ciencias Exactas y Naturales.<sup>11</sup> En nuestro país la carrera de investigador científico se desarrolla fundamentalmente dentro del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas

<sup>10</sup> En 1981, el 5% de los cargos ejecutivos en los Estados Unidos estaban ocupados por mujeres, en 1986 dicha cifra alcanzó a 9% para llegar en 1991 a 16%. *News from Korn–Ferry International*, February 1992.

<sup>11</sup> DuMoulin, J.: «¿Des-generización en la formación universitaria de profesionales?— La composición de los graduados de la U.B.A. 1930-1991, Facultad de Psicología, U.B.A. —CONICET—. En dicho trabajo el autor afirma que en los últimos 30 años las graduadas en Medicina pasaron del 14% al 53%.

y Técnicas -CONICET-; el 39% de los 2500 cargos que posee el Consejo son ocupados por mujeres; más del 50% se encuentra en las categorías más bajas -asistente- y los porcentajes comienzan a disminuir a medida que se asciende en las categorías, 42% de mujeres ocupan cargos de adjunta, 33% de independiente, 19% de principal y sólo es posible encontrar un 4% de mujeres en la categoría superior.

De todas maneras, independientemente de las cifras estadísticas, que demuestran un incremento de mujeres en carreras científicas, el desarrollo de una carrera profesional dentro de centros de investigación científica es bastante difícil para las mujeres. Es común encontrar mujeres cumpliendo tareas de ayudante de laboratorio y funciones de baja remuneración y decisión, tal como lo demuestran las cifras vistas anteriormente. A su vez, la tarea de investigación científica requiere gran dedicación, realización de cursos y doctorados; muchas mujeres no llegan nunca a concluir con su formación. El abandono de la carrera sin haber obtenido el doctorado, es más corriente entre las mujeres que entre los varones. Según estudios realizados en Suecia (Carlsson, M. 1985), todos los años existe aproximadamente un 10% de estudiantes de doctorado que abandonan la formación de investigador. Según el estudio citado, la investigadora típica inicia su carrera bastante más tarde que su colega investigador (ella suele tener 30 años y más), con lo cual ve mermadas sus posibilidades de competir en puestos superiores frente a los varones.

Al analizar en la primera parte del trabajo algunas de las características del mercado laboral femenino señalamos que existen mecanismos de discriminación en el interior de las organizaciones y que dichos mecanismos se producen tanto en el momento de la contratación o reclutamiento como durante el transcurso de una carrera organizacional.

La contratación es un punto central dentro del análisis de una carrera, ya que muchas veces ésta suele estar determinada por el cargo con el que se ingresó a una organización. Sabemos que en general, se contratan varones para determinados cargos y mujeres para otros. Es bastante frecuente encontrar que la

puerta de entrada para una mujer a cualquier organización se produce en categorías más bajas que para los varones en igualdad de credenciales (educación, experiencia laboral), con lo cual el acceso a los cargos jerárquicos se produce desde diferentes niveles.

¿Qué implica arribar a posiciones ejecutivas o gerenciales dentro de una organización? Siguiendo las definiciones clásicas de la administración, toda organización se caracteriza por una cierta división del trabajo y algún tipo de jerarquía: aquellos individuos que tienen el poder de decisión dirigen equipos de trabajo, ejercen el poder y la autoridad se llaman gerentes. Con lo cual inferimos que además de los conocimientos y aptitudes propias que la tarea implica, se necesitan ciertos requisitos especiales para desempeñar cargos en la cúspide de la pirámide organizacional.

Evidentemente las posiciones de poder y autoridad no son para todo el mundo. Al tratar el tema de la dirección uno de los puntos más estudiados es el del poder; gran cantidad de textos y autores (Maccoby, M. 1976; Merton, R. 1957; Amorós, C. 1990; Pfeffer, J. 1992) se han ocupado del tema desde distintos ángulos: ¿Qué es el poder?, ¿cómo se ejerce?, ¿existen diferentes estilos de ejercer el poder entre varones y mujeres?

Para una mejor comprensión del tema tomaremos una definición ampliamente aceptada de poder: «la capacidad de influir en los demás, de modificar los acontecimientos y de conseguir los objetivos personales» (Emerson, R. 1962). A partir de allí el poder es algo que las personas adquieren y ejercen a través de una combinación de recursos externos y de cualidades individuales.

Desde los años '80, el concepto de poder ha sido un objeto importante de estudio en los debates feministas. Distintas autoras (Gilligan, C. 1982; Hardestey, S. y Jacobs, N. 1986; Loden, M. 1992) coinciden en afirmar que en el momento de utilizar el poder, varones y mujeres parten de una base diferente de experiencias. Esto se debe a múltiples factores, entre ellos a los procesos de socialización y educación diferenciados. Los varones aprenden a mandar, a ser estrategas y a considerar a los demás como

colaboradores o como adversarios; en cambio en las mujeres se enfatiza más la importancia de tener relaciones productivas, de valorar logros basados en el reconocimiento social y de prestar servicio a los demás.

En lugar de aceptar la noción de poder como dominación o «poder sobre alguien», las mujeres propondrían un modelo alternativo de «poder con alguien» o un «poder que emerge de la interacción». En el análisis de desarrollo de carrera de mujeres destacadas veremos algunas formas de ejercer el poder de estas mujeres que quizá aclaren un poco más este concepto que a simple vista parece demasiado teórico. Existe un término en inglés para describir esta situación y es «empowerment», que no posee una traducción literal al español aunque algunas personas en la Argentina tradujeron el término como «empoderamiento».

Otro de los aspectos a analizar dentro de las trayectorias laborales es el de determinar cómo una organización define quiénes mandarán y quiénes serán mandados. ¿Cuáles son las aptitudes necesarias para desarrollar un estilo gerencial? ¿Pueden las mujeres esas aptitudes? ¿Existe una cultura organizacional que impide el acceso de mujeres a determinados cargos? ¿Existe una autoexclusión por parte de las mujeres a ocupar posiciones destacadas? ¿En cuánto influye el doble rol de la mujer en los mecanismos de discriminación?

Es importante tener en cuenta que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, inmersos en la sociedad global, lo cual implica que poseen una cultura propia expresada en un sistema de normas y valores que, en general, reproducen los de la sociedad a la que pertenecen. Las características que definen la cultura de la organización pueden no ser homogéneas para todos sus miembros; de hecho tal como lo demuestran estudios realizados sobre el tema (Loden, M. 1992; Todaro, R. y Hala, E. 1991; Blum U. y Smith V. 1988), existe una cultura basada en mitos, prejuicios, etc. que dice lo que las personas pueden hacer. Algunas de estas pautas no son explícitas, no están escritas en ningún manual de organización, pero juegan un papel importante en el proceso de exclusión de mujeres en determinados cargos o en determinadas ocupaciones.

Para poder comprender mejor el tema intentaremos analizar cómo actúan las mujeres dentro de las organizaciones y los distintos mecanismos que operan al interior de las mismas, tratando de estudiar distintos tipos de organizaciones y su relación con las mujeres, ya que pensamos que así como existen distintas pautas de comportamiento femenino, existen también diferentes organizaciones; una persona determinada puede expresar necesidades y diferentes formas de comportarse en distintas organizaciones o en diferentes áreas de una misma organización (Schein, E. 1980). Esta construcción de diferentes mujeres en diferentes organizaciones posibilita obtener una visión más realista de la movilidad de las mujeres dentro de las instituciones.

Según una definición tradicional, una organización surge de una necesidad de la comunidad y se hace cargo de ella y la resuelve (Etzioni, A. 1972). Estas necesidades generan instituciones que nuestra sociedad llama escuelas, hospitales, fábricas, ministerios, empresas. Dado que en el trabajo de investigación se entrevistaron mujeres de distintas áreas, ellas desarrollaron sus carreras laborales en distintos tipos de organizaciones. Las académicas recorrieron, en su mayoría, organizaciones públicas (universidades, hospitales, centros de investigación). Las ejecutivas realizaron sus trayectorias dentro de instituciones privadas dedicadas a diferentes sectores de actividad (financiero, productivo, comercial). De esta manera pudimos observar a «la mujer» dentro de distintas organizaciones. En algunos casos en cargos ejecutivos en empresas o bancos o liderando equipos de trabajo en centros académicos o universidades. Tratamos de analizar como intervinieron algunas variables «invisibles» o «sutiles» en el tema de la discriminación, que algunas veces ni ellas mismas alcanzan a percibir; intentamos averiguar cómo se construye la carrera laboral de una mujer exitosa; indagamos cómo lograron vencer los mecanismos de segregación que generalmente existen en el interior de toda organización y si existen algunas organizaciones «más amigas de las mujeres que otras».

Otro de los aspectos tenidos en cuenta en las entrevistas realizadas con mujeres en cargos destacados fue el análisis de la existencia o no de un estilo gerencial femenino. Para ello realiza-

mos un análisis de sus actitudes y comportamientos respecto de las relaciones con los colaboradores inmediatos, superiores y personal que depende de ellas, su estilo de resolución de conflictos y sus formas de negociación. Como lo demuestran distintos trabajos realizados sobre el tema (Loden, M. 1992; Firth-Cozen, J. y West, M. 1991), las mujeres se encuentran subutilizadas y muchas de sus cualidades son desperdiciadas por las instituciones donde ellas actúan.

Creemos que es necesario acostumbrarnos a ver mujeres en cargos de decisión y poder dentro de las organizaciones. Desde allí ellas podrán aportar cambios dentro de sus instituciones para contribuir a una administración más eficiente a partir de un mejor reconocimiento de sus fortalezas y habilidades. A su vez brindarán nuevos modelos y estilos de gerenciamiento a las organizaciones.

## LOS INICIOS DE LA CARRERA

La mayoría de las entrevistadas accedieron tempranamente al mercado laboral; algunas de ellas comenzaron a trabajar antes de finalizados sus estudios. Nunca dudaron ni se cuestionaron sobre el hecho de trabajar; en algunas de ellas esta condición fue determinante para la elección de sus carreras. Las ejecutivas, en general, optaron por especialidades de fácil incorporación laboral y perspectivas futuras.

*Comencé a trabajar en un banco antes de haberme recibido. No concibo la vida sin el trabajo; creo que es un hecho cultural. (Rosa)*

*Trabajo desde los quince años; comencé realizando encuestas para distintas instituciones, luego preparé chicos para el ingreso al Nacional Buenos Aires, mientras yo terminaba el secundario allí. Al finalizar el colegio, trabajé de vendedora y cajera en un negocio durante las vacaciones. En casa no se necesitaba que yo trabajara; lo hacía porque quería. (Graciela)*

En general nunca se retiraron de la actividad laboral y algunas de ellas debieron interrumpir sus carreras en determinados períodos por circunstancias políticas de la época y no por razones familiares. Este hecho es poco frecuente dentro del mercado laboral femenino, ya que las mujeres realizan habitualmente continuas entradas y salidas del mercado, producto de las distintas etapas del ciclo vital por el cual atraviesan y el cuestionamiento constante sobre la necesidad de seguir trabajando.

*Terminé la Escuela Normal a los 16 años. Siempre quise trabajar, era como una necesidad que salía de adentro. Mientras estaba en clase me preguntaba ¿qué hago yo acá?. Tenía la necesidad de hacer algo; no había cumplido los 17 años y ya estaba trabajando. Aprendí mucho de mis alumnas; algunas ejercían la prostitución y tratábamos de recuperarlas. Me daba cuenta que teníamos que hacer algo por ellas. (María)*

*Recién recibida de maestra me fui a trabajar a Jujuy, en un pueblito al límite con la Quebrada de Humahuaca; viajaba una hora y media de ida y otra hora y media de vuelta. Tenía primer grado. Los chicos hablaban quechua; tuve que aprender el idioma de ellos para comunicarme. (Marta)*

A lo largo de las carreras de las académicas se apreciaron frecuentes cambios en las actividades desempeñadas. Las que provenían del sector de la educación comenzaron sus trayectorias ejerciendo cargos como docentes en escuelas primarias y/o secundarias para luego seguir en el ámbito universitario como docentes o investigadoras. Algunas se volcaron al periodismo, otras escribieron libros y artículos y un número importante de ellas ejercieron cargos públicos destacados. Este hecho es infrecuente entre la mayoría de las docentes, quienes generalmente no realizan cambios significativos en sus roles laborales (habitualmente son maestras a cargo de un grado); en caso de existir

cambios, éstos se producen por conveniencias personales, tales como el traslado a una escuela más cercana o para lograr la titularidad de un cargo.

Las entrevistadas pertenecientes al sector científico también efectuaron frecuentes cambios dentro de sus trayectorias, iniciándose generalmente o en la docencia o como ayudantes de investigación para luego recorrer el camino en distintos centros de investigación de nuestro país y el extranjero.

*Una vez recibida trabajé en el colegio de mi mamá como secretaria; luego me fui a vivir a Río Cuarto y trabajé en la universidad. Cuando me echaron en 1974, volví a Buenos Aires y recorrí las embajadas para buscar una beca y salir a perfeccionarme. Después de analizar varias alternativas, decidí ir a Alemania, donde estuve cinco años. Cuando volví busqué trabajo en empresas alemanas. Para no tener frustraciones, no busqué trabajo en el área educativa. (Graciela)*

*Los comienzos fueron duros: el tener que comenzar de cero, estar fuera de mi país, no conocía a nadie, me encontraba perdida, pero quería trabajar, no veía el momento de empezar, sentía que me faltaba algo. (Elena)*

Entre las ejecutivas, como vimos al comienzo, aquellos mandatos familiares iniciales de independencia, libertad y responsabilidad estuvieron presentes durante el recorrido de sus carreras laborales. Sin embargo, es necesario señalar que no en todos los casos estudiados existió una clara influencia familiar. En algunos casos este ejercicio de «libertad con responsabilidad» surge como respuesta a situaciones personales que debieron enfrentar en la primera etapa de la edad adulta. En algunos momentos ellas se sintieron libres de elegir los rumbos que irían tomando sus trayectorias laborales, y éste es el argumento principal del porqué de su llegada a determinados cargos. Según ellas, fue ese sentimiento de libertad lo que les permitió, en la mayoría de los casos, ir abriéndose camino a nuevas oportuni-

des. Otra de las características salientes dentro de este grupo de mujeres fue el de la claridad con que fueron fijando sus objetivos y metas en sus carreras.

*Tengo libertad de elección y me siento hábil y segura de lo que sé hacer y de lo que valgo. (Andrea)*

*Me di cuenta que no sólo elige la empresa, sino que también una puede elegir. (Eugenia)*

*Tenía muy claro cuáles eran mis metas. Me recibí veinte días antes de que naciera mi primer hijo; para ello tuve que dar tres materias libres. Cuando supe que no iba a poder seguir una carrera internacional dentro del Banco Central, me fui a otro Banco. (Teresa)*

Como lo demuestran los estudios realizados sobre el tema (Winterbottom, M. 1953; McClelland, D. 1975; Rosen 1959), las prácticas de socialización relacionadas con estructuras poco dominantes y padres que dejan experimentar a sus hijos libremente por sí mismos, conjuntamente con el establecimiento de expectativas moderadamente altas y alentadoras de actitudes de esfuerzo de sus hijos, son algunos de los factores que producirían personas motivadas al éxito. Esta libertad de elección que la mayoría de nuestras entrevistadas evidenció se encuentra fuertemente asociada al énfasis en la responsabilidad que asumen por las decisiones que adoptan, haciéndose cargo por igual de los éxitos y fracasos de las diferentes opciones que se les presentaron a lo largo de sus carreras. En el análisis retrospectivo que realizamos de sus trayectorias, los fracasos nunca fueron atribuidos a factores externos, sino por el contrario, a la elección de estrategias erróneas por lo cual ellas se sienten responsables tanto de sus éxitos como de sus fracasos.

*Había que generar un proyecto y yo lo hice; lo bañé, lo perfumé, le cambié los pañales, tomé la iniciativa y dije «este cargo tiene que ser mío, quiero tener una chance y*

*probar seis meses», yo me hice responsable. Así comenzó mi carrera. (Zulema)*

La búsqueda de nuevas oportunidades aparece como una constante en mujeres ejecutivas, producto de sus altas expectativas de desarrollo profesional. Cuando las organizaciones en donde se desempeñan les brindan oportunidades de progreso, continúan en ellas gran parte de sus carreras; en caso contrario tratan de abrirse nuevos caminos, incluso cambiando la orientación de sus carreras y ensayando nuevas actividades, demostrando gran confianza en sus propias capacidades para llevar a cabo tareas que, en algunos casos, les eran totalmente desconocidas.

*En el banco éramos la generación del cambio; yo era la única mujer. Nos preguntaban porqué nos habíamos quedado tanto tiempo. El banco era lo suficientemente sabio para ir moviéndonos de responsabilidades en diferentes áreas. (Estela)*

*Me di cuenta de que no podía seguir siendo una socióloga intelectual y que tenía que bajar a tierra. Hice un viraje hacia el mundo organizacional; era un trabajo que no había hecho en mi vida, pero igual me gustó el desafío. (Viviana)*

Entre estas mujeres existe una continua necesidad de cambio y de enfrentarse con nuevos desafíos, hechos estos que les producen, a menudo, momentos de gran tensión y angustia; sin embargo no pueden escapar a dichas situaciones, ya que forman parte de sus personalidades. Existe en la mayoría un intento, de un modo permanente, de probar sus habilidades o de encontrar nuevos modos para realizar las metas que se impusieron. Esta característica coincide con otras investigaciones llevadas a cabo sobre mujeres exitosas (Henning y Jardim 1977). Estos trabajos señalan la necesidad que ellas tuvieron en determinado período de sus vidas -entre 35 a 45 años- de efectuar un quiebre en sus carreras, introduciendo nuevos rumbos a sus trayectorias laborales.

En gran parte de las ejecutivas entrevistadas se produjeron cambios significativos en sus carreras, producto de decisiones importantes que tomaron entre los 35 a 45 años. Estas decisiones están relacionadas con el planeamiento que realizaron de sus carreras, el establecimiento de metas que se propusieron para encontrar las mejores alternativas y la revisión constante de las estrategias utilizadas para alcanzar los objetivos.

*Mi vida es una constante búsqueda; esto es bueno pero genera muchas ansiedades. No me visualizo en una situación estática, sino siempre en cambio y esto es terrible, es una exigencia muy grande. (Ana)*

*Para mí el trabajo es un desafío permanente; cuando el proyecto no es interesante, hay que cambiar. Sé que es complejo volver a empezar pero... (Norma)*

En relación a la planificación de carrera, como vimos al comienzo del capítulo, la limitación de las mujeres a acceder a determinadas posiciones se debe en gran parte a la dificultad de tener una idea precisa de hacia dónde quieren llegar. En la mayoría de los casos suelen considerar sus trabajos como un «desarrollo personal, de autorealización, como un placer de hacer lo que se desea» y no los visualizan como parte de una carrera; carecen de un plan a largo plazo y metas hacia las cuales desean arribar. Por el contrario, nuestras entrevistadas demostraron poseer estrategias en función de las estructuras jerárquicas donde se desempeñaban. Existió en la mayoría de ellas, con más intensidad entre las ejecutivas, una visión clara de hacia donde deseaban llegar.

## EL ACCESO A POSICIONES DESTACADAS

La mayoría de las entrevistadas demostraron un alto grado de realización personal en el desempeño de sus tareas durante todo su desarrollo profesional. El acceso a determinadas metas

que se habían propuesto y la obtención de cargos de responsabilidad y poder les produjo una gratificación importante, si bien en algunos casos dicho acceso implicó un nivel de sobrexigencia extrema debido a su condición de mujer, al doble rol que debieron desempeñar o a los obstáculos que debieron afrontar en el transcurso de sus carreras.

*El ocupar un cargo de trascendencia es algo que me gustó y me atrajo, pero a la vez me aterró. El mayor escándalo lo produjo el hecho de ser mujer. Transgredía demasiadas reglas, era francamente insoportable. La imagen que yo tengo de mí misma en esa época es rodeada de papeles, con problemas administrativos y mil problemas por resolver. Me gustaba estar ahí; el poder siempre atrapa.* (Marta)

*Seguí todos los pasos de la carrera sin saltarlos. Soy una luchadora, una persona de acción; molestaba a mucha gente. Al llegar a los niveles decisivos desde donde se ejerce el poder, comenzó una lucha sin ningún tipo de piedad. Sin embargo, no tuve dificultades al hacerme cargo y tener que tomar decisiones. Mi problema más grande era la posibilidad de introducir transformaciones en el sistema educativo, sin saber qué tiempo tenía, ya que en cualquier momento me podía ir.* (María)

Asociado al tema de la gran satisfacción obtenida en las tareas realizadas se observa una necesidad continua de superación que no se detiene a pesar de los años transcurridos desde su formación inicial. Aunque no cuentan con demasiado tiempo libre, la mayoría de ellas no descuida ni abandona su desarrollo intelectual; necesitan y quieren estar siempre informadas y actualizadas.

*Desde la práctica me fui apasionando cada vez más con la carrera. Estudié mucho para rellenar algunas lagunas y lo sigo haciendo.* (Esther)

*Las ideas me vienen de pronto como una fiebre que no me*

*deja dormir; no me alcanzan las horas del día para hacer todo lo que quiero.* (Elena)

Esta necesidad de superación y satisfacción en la tarea que realizan también se hace extensiva al grupo de colaboradores y/o personal que tienen a su cargo, a quienes tratan de estimular permanentemente.

*Si tuviera que dar algún consejo a mis discípulos, les diría que aseguren la continuidad en sus trabajos, que eviten las interrupciones, en especial a las mujeres.* (Cecilia)

Con relación al tema salarial, tanto para las ejecutivas como para las académicas, sus ingresos nunca fueron considerados como complemento sino que, en muchos casos, ellas fueron sostén de su grupo familiar, ya sea porque en situaciones de muerte de sus padres o maridos debieron hacerse cargo de la totalidad del presupuesto familiar, o bien porque las que viven en pareja consideran que sus ingresos deben contribuir en igual media que los de sus maridos a la conformación del presupuesto familiar.

*Yo tenía 19 años cuando falleció mi papá; ya estaba trabajando y casada, y fui el sustento del hogar. Mi madre y mis hermanas vinieron a vivir conmigo. Tuve que manejar todos los temas relacionados con los negocios de mi padre. Mi mamá parecía mi hija; estaba desesperada.* (María)

Nunca se les planteó la posibilidad de ser mantenidas por sus maridos; incluso los primeros ingresos que obtuvieron durante sus carreras pasaron a integrar el presupuesto de la familia. En algunos casos, sus ingresos posibilitaron una mejora significativa dentro del presupuesto familiar y la posibilidad de acceder a niveles de vida altos.

*Siempre tuve un fuerte sentimiento de autonomía interior; considero que mi trabajo debe contribuir al 50% de los ingresos de la pareja.* (Graciela)

*Siempre he tenido independencia económica; no tenerla sería terrible. El hecho de que tanto mi marido como yo tenemos dos carreras exitosas nos ha posibilitado crecer a ambos económicamente.* (Andrea)

Respecto a este tema es interesante analizar el incremento producido en la proporción de mujeres jefas de hogar en las últimas décadas en nuestro país (4,9% en 1960, 19,2% en 1980, 22,3% en 1991). En Argentina los porcentajes más altos de mujeres jefas de hogar se encuentran en la Capital Federal (31% para 1991). Estas cifras pueden verse distorsionadas debido al subregistro de las cantidades de hogares con jefatura femenina y a que las declaraciones están influenciadas por el factor cultural, según el cual la idea de jefatura de hogar se asocia con el sexo masculino (Cortés, R. 1993). De todas maneras las cifras son por demás significativas.

Este fenómeno puede deberse a múltiples factores; como consecuencia de la crisis y el desempleo muchas mujeres debieron incorporarse al mercado de trabajo. Entre todas las mujeres económicamente activas en 1989, el 39% eran principal sostén económico entre las cuales el 46% vivían en hogares de bajos ingresos (Geldstein, R. 1992).

Sin embargo, los hogares con mujeres como principal sostén constituyen un universo heterogéneo, no todos son pobres. Otros estudios (Minujin, A. y Faur, E. 1992) que analizan la situación de la mujer en las últimas décadas indican que las «mujeres no pobres» ingresaron al mercado laboral en altísimas proporciones. El mismo estudio señala que si bien el ingreso medio de las mujeres ha sido inferior al de los varones, el peso relativo del aporte femenino es diferente según el estrato social en el que situemos la mirada. Entre los «no pobres» el aumento relativo del aporte monetario de las mujeres se produce por la combinación de un fuerte incremento en su participación económica y aumento en los ingresos percibidos.

## PERCEPCIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN LABORAL

Como fuimos viendo a lo largo de las entrevistas, no fue fácil para estas mujeres destacadas superar los estereotipos de género vigentes en la época en que desarrollaron sus carreras. Las de la generación de mayor edad debieron, en su mayoría, enfrentarse con las normas y valores de una sociedad rígida y patriarcal; este enfrentamiento fue tanto con varones como con mujeres y en los distintos ámbitos en donde tuvieron que actuar (la universidad, centros de investigación, organizaciones tanto públicas como privadas, la sociedad en general).

*Sufrí la discriminación tanto en la carrera universitaria como en el trabajo. La primera vez que tomé la guardia de un hospital, entró un muchacho mal herido y cuando me vio lo primero que me dijo fue: por favor pueden llamar a un médico de verdad.* (Elena)

*Yo subí una a una las gradas del poder, en un momento sentía que el poder era mío. Todo esto iba creando en ciertas mujeres un antagonismo fenomenal, no me lo perdonaban.* (Nora)

Las más jóvenes fueron superando algunos de los obstáculos de las generaciones anteriores, sobre todo cuando la presencia de mujeres en ámbitos públicos se hizo más frecuente como en el caso de las universidades; en los ámbitos laborales, la discriminación aún continúa, aunque adopte nuevas formas de expresión.

Respecto a este punto, es interesante apreciar que la mayoría de las entrevistadas, sobre todo las ejecutivas, no perciben la existencia de mecanismos de discriminación dentro de las organizaciones donde se han desempeñado o desempeñan. No desean contar además con una protección especial, ya que les interesa competir en un marco legislativo de igualdad con los varones.

*Hay dos cosas que pueden haber sucedido en mi carrera: o no me di cuenta de los obstáculos o los pasé por encima.* (Diana)

*Yo rechazo el tipo de identificación de mujer en el cargo, me siento una persona, (judía, blanca, casada...) y veo que hay mujeres que logran llegar; hay que reconocer las limitaciones biológicas pero no nos podemos detener en eso.* (Ana)

Esto coincide con investigaciones realizadas en España (Olarte, E.1987) en donde muchas mujeres que ocupan puestos directivos no quieren ser identificadas como mujeres sino como directivas. Para ellas el principio de la discriminación comenzaría con el trato de una identidad social separada del varón. No quieren tampoco una protección o legislación especial. En algunos casos el hecho de ser mujer las ha ayudado a ascender a determinadas posiciones. Esta situación, de singular importancia, muestra que en circunstancias en las cuales se les ofreció desempeñar funciones de responsabilidad y dedicación ellas no se autoexcluyeron sino por el contrario, se sintieron capaces de afrontar los desafíos futuros.

*En la mayoría de los cargos que desempeñé no tuve problemas con los varones, por el contrario, en una de las empresas él que más me estimuló fue un varón, ya que tenía una actitud especial hacia las mujeres, destruía a los varones y apoyaba a las mujeres.* (Norma)

*El presidente del banco tuvo en consideración mi condición de mujer para ofrecerme la gerencia financiera. Había tenido problemas en el sector a causa de manejos dudosos o no muy honestos y él pensó que una mujer daba una imagen de más transparencia y honestidad.* (Teresa)

Algunas de las entrevistadas encontraron más dificultades fuera de las organizaciones que dentro de ellas debido a las presiones tanto psicológicas como sociales que debieron enfrentar, sobre todo en aquellas etapas de sus ciclo vital en las que sus

hijos eran pequeños. Ellas perciben la existencia de prejuicios y preconceptos todavía muy arraigados en nuestra sociedad respecto a la posibilidad de compatibilizar el ejercicio de cargos ejecutivos con el buen desempeño como madres y amas de casa.

*Muchas mujeres me miran como un bicho raro cuando se enteran que tengo 6 chicos y trabajo 10 horas corridas; existen preconceptos que todavía están muy incorporados en nuestra sociedad.* (Zulema)

*Encontré más dificultades fuera del banco que adentro. Cuando los chicos eran muy pequeños no era común que una mujer de clase media-alta trabajara; me miraban como una madre desnaturalizada.* (Estela)

Evidentemente las normas y tradiciones culturales se instalan paulatinamente en las sociedades y los cambios se producen más lentamente y con gran dificultad.

*Los pediatras me miraban como una madre desnaturalizada: «El caldo hágalo Ud. misma Sra» solían decirme. Frente a presiones de tipo psicológico y social, resultaba muy difícil no entregarse a la sensación de culpa que los demás querían imponer.* (Estela)

Este tipo de reclamos vuelve a hacerse presente en los seminarios de capacitación de mujeres destacadas o en mandos medios de distintas organizaciones en donde ellas insisten en la necesidad que los colegios y otras instituciones se adapten a las necesidades y horarios de madres que trabajan. Estas son algunas de las «trabas» más importantes que ellas encuentran en el paso por el mundo público.

Por otra parte, conjuntamente a las afirmaciones de «no discriminación» «él que quiere puede» «sólo hace falta capacidad y empeño», se hacen presentes, en la mayoría de ellas, el recuerdo de una serie de situaciones vividas en sus lugares de trabajo que, si bien no son visualizadas como discriminatorias,

tienen que ver con el tratamiento diferencial a que se ven expuestas las mujeres cuando se desempeñan en organizaciones, sobre todo en cargos jerárquicos. Algunos autores (Mac Kinnon, C. 1979) las definen como condiciones del medio ambiente, otros como acoso sexual, según las características que adoptan este tipo de situaciones. Veamos cuáles son algunas de las vivencias por las que atravesaron las entrevistadas.

*El tema de la relación varón-mujer lo tenía presente. Cuando daba clase a los empresarios, las piernas te las miraban. Algunos comentarios de tus jefes cuando te dicen «Mirá flaca, no te gastes mucho en tu speech porque lo único que les interesa es tu trasero». (Viviana)*

*Odio el rol de mina discriminada porque no estoy en esa, pero es una realidad. Muchas veces cuando iba a escuchar una conferencia técnica, me decían no te preocupes en aprender, ponete una falda corta y listo, cuando terminaba un trabajo serio y profesional, el único comentario que escuchaba era «fulano quedó loco con vos, lo deslumbraste». (Eugenia)*

*Hay gente que no soporta tener una mujer por encima de su puesto. A veces una está expuesto a comentarios muy desagradables; me ha pasado escuchar decir «si llegó donde está es porque tuvo una relación con alguien»; no les hago caso y sigo adelante. (Rosa)*

El ingreso de las mujeres al mundo público y su incorporación dentro de organizaciones que tradicionalmente están dominadas por varones exigió la adopción de pautas, comportamientos, costumbres que son parte de la cultura de las organizaciones. Como lo demuestran algunos estudios relacionados con el tema (Loden, M. 1992; Hola, E., Todaro, R. 1991), en una primera etapa las mujeres tendieron a incorporar pautas masculinas, adoptando los modelos propios de la cultura tradicional y patriarcal que van desde la forma de comportamiento hasta las maneras de vestirse.

Actualmente esta situación tiende a revertirse a través de un mejor aprovechamiento de las aptitudes femeninas para el desempeño de los cargos. Algunas de nuestras entrevistadas evidenciaron las dificultades que tuvieron que enfrentar al ingresar a organizaciones con una fuerte cultura masculina y como debieron luchar para ir abriéndose espacios sin perder su identidad femenina.

*Yo tuve que cambiar muchas cosas, desde mi forma de vestir hasta algunos de mis comportamientos. A veces me decían «sácate esos aros porque vos no necesitas, además de lo que tenés no hay que agregar cosas que distraigan a los empresarios». (Eugenia)*

*En una oportunidad me puse un par de botas y pantalones y me dijeron «¿Ud. quién se cree que es, una domadora de leones?». (Viviana)*

Uno de los argumentos que la mayoría de ellas maneja con más énfasis es la no pérdida de las cualidades femeninas, sino por el contrario revalorizar dichas características, enfrentando las situaciones adversas, no desde la óptica de la queja y el llanto, sino desde el esfuerzo por lograr un mayor profesionalismo y aprovechamiento de sus capacidades.

*Basta de lamentos, no hay otra que trabajar, no debemos tener complejo de inferioridad, ni ser renegadas sociales. Debemos tomar con naturalidad el hecho de ser mujer y aprovechar nuestras potencialidades. (Estela)*

*El medio exige que además de tener un buen par de lolas y trasero, seas eficiente. Hay que tener neuronas en la cabeza; algunos compañeros me llegaron a decir «Vos no vas a tener problemas porque tu pensamiento es típico de los varones». (Viviana)*

En general no existieron diferencias significativas en los distintos tipos de instituciones dentro de las cuales transcurrieron

las carreras de las entrevistadas, tanto en centros académicos como en empresas se presentaron el tipo de situaciones descritas. Quizá la diferencia más notoria estuvo en la cuestión generacional: las entrevistadas de mayor edad debieron atravesar situaciones de mayor tensión.

De todas maneras, para un análisis más exhaustivo de la discriminación sería conveniente indagar lo que sucede con las mujeres en otros tipos de organizaciones, ya que es un hecho estudiado que los diferentes mecanismos de discriminación que aún persisten adoptan diversas formas y grados de intensidad de acuerdo con las características de las instituciones, dependiendo de sus culturas, historia, tamaño, actividad.

*La empresa en la que trabajo es de reciente creación y no existen prejuicios con las mujeres; respetan el trabajo si está bien hecho, independientemente del sexo; esto no es frecuente de encontrar en organizaciones más tradicionales. (Andrea)*

En general los estudios sobre mujeres en organizaciones (Kanter, R. 1977) muestran un acceso más favorable de las mujeres a los niveles gerenciales o de decisión en organizaciones pequeñas y flexibles. Por el contrario las más burocráticas, tradicionales y de larga trayectoria tienden a imponer barreras difíciles de traspasar para las mujeres que desean acceder a posiciones destacadas.

## EL EJERCICIO DEL PODER Y LAS FORMAS DE LIDERAZGO

Durante la última década diferentes autores (Naisbitt, J. y Aburdene, P. 1992; Loden, M. 1992; Helgesen, S. 1993) han comenzado a apreciar a través de sus investigaciones nuevas formas de gerenciamiento en la conducción femenina y la posibilidad de que estos nuevos estilos otorguen un beneficio, tanto para las organizaciones donde se desempeñan, como para ellas mis-

mas. Las organizaciones están tomando conciencia de la necesidad de nuevas formas de gestión, a través de estructuras más flexibles e innovadoras; las mujeres serían grandes beneficiarias de estos cambios por las características particulares de sus desempeños frente a cargos de decisión y poder. De todas maneras, estos cambios serán lentos y limitados de acuerdo a los diferentes contextos en donde ellas se desempeñen.

Uno de los aspectos a tener en cuenta en el análisis de las formas que adopta el liderazgo femenino es el hecho que no todas las mujeres en condiciones de acceder a posiciones destacadas, deciden emprender ese camino, que es de por sí arduo y difícil. Algunas no están dispuestas a asumir las responsabilidades que dichos cargos implican y deciden no intentar el acceso a niveles superiores, otras encuentran serias dificultades al tener aún que enfrentar mecanismos de discriminación dentro de las organizaciones donde actúan. Sin embargo, se observa cada vez con mayor frecuencia que más mujeres están dispuestas a asumir funciones de responsabilidad creativas que impliquen la adopción de decisiones y no la mera realización de tareas administrativas y rutinarias.

En lo que respecta a nuestras entrevistadas, sobre todo a las ejecutivas, se aprecia en ellas una tendencia a valorar formas de gerenciamiento que responden a las pautas andróginas que compatibilizan las características de racionalidad y control, habitualmente relacionadas con aptitudes masculinas, con una mayor tendencia al trabajo en equipo, a la utilización de la intuición, la creatividad y el manejo de las relaciones interpersonales, generalmente vinculadas con aptitudes femeninas.

*Hay algunas mujeres que para alcanzar posiciones destacadas adoptan actitudes masculinas; no se visten, se cubren, no dejan que el varón les abra la puerta, adoptan modismos masculinos. Este no es un secreto para tener éxito; al contrario, la femineidad de la mujer es su ventaja comparativa. No acepto la discriminación, pero no rechazo los privilegios de mi condición femenina. (Estela)*

Si bien una de las características más salientes de nuestras entrevistadas es el hecho de que no quieren ser identificadas como mujeres sino como personas destacadas en sus actividades, ya que consideran que la discriminación comienza si se las trata con una identidad social separada de la del varón; reconocen que poseen ciertas aptitudes especiales para enfrentar determinadas situaciones, tanto en la conducción del personal a su cargo como en el trato con sus superiores y en la conformación de grupos y equipos de trabajo.

*Hay un montón de cosas que como mujeres podemos manejar sin provocar agresión o rechazo, por ejemplo cierto tipo de planteos al gerente general usando la habilidad femenina.* (Zulema)

En general, actúan en su rol directivo como un todo integrado sin separar su vida privada de sus funciones ejecutivas. Esta situación, que algunos autores describen como negativas del gerenciamiento femenino, es la que les permite, en ciertas oportunidades, relacionarse mejor con sus jefes y subordinados a través de una visión más global de los problemas que puedan surgir.

Algunas denominan esas características como «pensamiento flexible», que estaría aportando nuevas alternativas de resolución de conflictos entre los miembros de la organización y sobre todo un mayor entendimiento con sus subordinados.

*Con mis subordinados –la mayoría son varones– me puedo sentar a hacerles una crítica sería sin que se sientan objetados como personas; es algo muy sutil que manejo de forma maternal y afectiva.* (Eugenia)

Otra de las características salientes en sus actuaciones profesionales es la preferencia que demuestran por asumir funciones de responsabilidad y poder dentro de las organizaciones donde actúan, fijando los objetivos principales de las tareas al personal a su cargo. Durante el transcurso de las entrevistas la mayoría de ellas hizo referencia a la cantidad de personal que

tuvieron o tienen a su cargo, aún cuando este tema no fue preguntado en particular.

*Me gustaba tener mucha gente que me reportaba; llegué a tener más de 900 personas que dependían de mí. Es un desafío para la conducción y el liderazgo. Quisiera volver a la línea y tener mucho mando.* (Estela)

*No sirvo para ser asesora, me siento como enjaulada, tengo incorporado el oficio de conducción, necesito ejecutar las ideas.* (Diana)

Este hecho contrasta con la conocida postura que las mujeres no están adiestradas para ejercer el poder o que éste no les interesa o que poseen una sensación o sentimiento de algo al cual no podrán acceder. Nuestras entrevistadas, con mayor intensidad las ejecutivas, deseaban acceder a cargos de decisión y poder y sentían mayor satisfacción en la realización de funciones de línea con personal a cargo que las funciones de asesoramiento o staff.

*Con los subordinados no fue fácil que me aceptaran, hubo resistencia. Gente que dependía de mí se fue a quejar a la presidencia. Yo reformulé el sector; la gente me aceptó y seguí adelante.* (Teresa)

Respecto del uso que hacen del poder, la mayoría de ellas sienten que al delegar poder están haciendo responsables y partícipes a sus subordinados de las tareas encomendadas; se ven a sí mismas como «autorizadoras» y alientan una mayor responsabilidad y autonomía de los integrantes de sus equipos de trabajo, aunque, como vimos, no dejan de ejercer el control y la coordinación de las actividades. Esta situación se asemeja gráficamente a lo que algunos autores (Schein, E. 1980; Peters, T. y Waterman, R 1984), definen como poder radial en lugar del tradicionalmente conocido poder jerárquico, en donde el superior se encuentra en la cima de la pirámide organizacional. El primer

tipo correspondería a un diseño de estructura en red en donde el orden de desigualdad se transforma en una relación de interconexión y trabajo en equipo.

*Tengo una conducción muy participativa, prefiero dejar hacer; la gente se siente realizada así. Existen pocas mujeres en estos niveles, así que no sé si responde a un estilo femenino; no hay muchos parámetros para comparar.* (Estela)

Como lo expresara una de nuestras entrevistadas, el escaso número de mujeres en posiciones destacadas nos impide por el momento hacer referencia de la existencia de un «estilo gerencial femenino», por lo menos en la Argentina. Esto exigiría contar con un mayor número de casos y un estudio en profundidad comparativo con los varones en posiciones de decisión.

De todas formas, a lo largo de las entrevistas pudimos apreciar indirectamente ciertas formas de gerenciamiento femeninas que se apartan de las normas tradicionales.

*El que quiere conducir debe hacerlo en forma participativa; la administración militar se acabó; la nueva administración se rige bajo otros parámetros. Yo fijo los objetivos y los recursos y prefiero dejar hacer. La gente se siente realizada así.* (Andrea)

*Siempre fui muy franca y abierta. Mi estilo de management es el de hablar con la gente; les digo lo que espero de ellos. Tengo la política de estimular cuando el trabajo está bien hecho. Hubo gente que creció mucho conmigo. Mi estilo de liderazgo es el que deja crecer.* (Teresa)

Este estilo particular de liderazgo que pudimos apreciar en gran parte de nuestras entrevistadas se sintetiza en una de las frases citadas anteriormente «liderazgo que deja crecer». Distintos autores que han estudiado el liderazgo femenino (Loden, M. 1992; Radtke, L. y Stam, H. 1994) hacen referencia al

«empowerment», término que como vimos no posee una traducción literal al español pero que implica «dar poder» o «autorizar» «habilitación para el poder». Como lo describen Cantor y Bernay (1992), el «empowerment» implica proporcionarle a la gente autonomía, compartir información, brindarles autoridad y confianza en ellos mismos.

El estilo de liderazgo que se percibe en las mujeres no está asociado a ejercer dominación sobre otras personas sino a establecer un clima de trabajo más cooperativo, alentando a los subordinados a participar y compartir las responsabilidades, obteniendo de esta manera resultados satisfactorios y eficientes en la realización de las tareas.

Otra de las maneras de emplear el término «empowerment» es la que describe Debora Kolb en sus seminarios de negociación: generar poder para uno mismo, situación que a veces se puede obtener por los propios medios y en otros casos con la ayuda de situaciones o personas.

Como lo señalan los Informes de Cepal sobre el tema de la toma de decisiones en mujeres, existe un enfoque teórico sobre las relaciones de poder entre los géneros que tiene en cuenta el hecho de que las mujeres no son solamente víctimas del poder sino también tienen el esfuerzo o poder «para» luchar por sus necesidades y derechos iguales. Aunque sea de una manera y un nivel distintos a los varones, pueden comenzar a visualizarse nuevas formas de ejercer el poder.

Contrastando la postura que pone énfasis en una forma de liderazgo femenino, existe otra que asegura que las mujeres son muy diferentes unas de otras, no existe «la mujer» y muchas veces ellas no son tan diferentes como líderes o gerentas en relación con los gerentes varones. En algunos casos las diferencias entre mujeres son más llamativas o notorias que las diferencias entre sexos opuestos (Barbieri, T. 1993; Barret, M. 1987). De todas maneras, por lo percibido durante las entrevistas, ellas entienden el poder no como el ejercicio de dar órdenes y que alguien obedezca, sino como la posibilidad de crear situaciones en las que la gente se desempeñe bien.

En relación con el complejo tema de la relación de las

mujeres con el poder, se destaca en estas mujeres la ausencia de rechazo al ejercicio del mismo, y por el contrario, su orgullo por haber accedido a determinadas posiciones desde donde pueden ejercerlo con un estilo muy particular. No considero adecuado denominarlo como «femenino», pero creo que adopta características diferentes a los estilos de poder tradicionalmente conocidos y responde a los criterios utilizados para definir los «nuevos líderes que necesitan las organizaciones de hoy» (Senge, P. 1993): flexibles, abiertos al cambio, trabajando en equipo. Por lo que pude apreciar a lo largo de las entrevistas y sobre todo en los seminarios en donde este tema fue tratado especialmente, esta forma de ejercer el poder implica además de dar órdenes de manera diferente, no autoritaria, pero no por ello menos firme, poder valorar al otro o ponerse en lugar del otro, tener la capacidad de entender lo que le puede llegar a pasar a un subordinado o eventualmente un par. La tan mentada «intuición femenina» y una sensibilidad y percepción diferentes pueden ser quizá claves para entender esta forma de ejercer el poder por parte de las mujeres.

Tal vez resulte interesante incluir las condiciones que una de las entrevistadas expuso en una conferencia en la que participó con un grupo de estudiantes secundarios sobre el tema «cómo llegar al éxito» como una síntesis de los temas abordados en el estudio de la carrera laboral de estas mujeres destacadas. Las condiciones que ella enunció, sobre todo para las mujeres, fueron las siguientes:

- No tener complejo de inferioridad ni ser renegada social.
- Tomar con naturalidad la condición de mujer.
- No perder la femineidad ni querer copiar comportamientos masculinos.
- No lamentarse y quejarse –no hay otra que trabajar y tratar de superarse día a día–.

Cuando comencé el trabajo de investigación en el año 1992, la pregunta que tenía en mente era «¿por qué habían llegado las mujeres destacadas en distintas disciplinas?»; creo que la hipótesis tentativa inicial con la que partí –la socialización

diferenciada y una fuerte influencia familiar– se vio corroborada en la mayoría de los casos estudiados, pero como habitualmente sucede en los estudios de investigación, durante su transcurso comienzan a aparecer nuevas inquietudes.

No sólo me interesó saber porqué sino también cómo llegaron; de allí el énfasis puesto en sus trayectorias laborales y en las habilidades, roles y valores que ejercen en las organizaciones donde actúan. Lo aquí desarrollado es sólo una pequeña muestra de mujeres argentinas destacadas en algunos campos de acción. En las artes, la política, las empresas empiezan a oírse cada vez con mayor intensidad voces femeninas. Cuanto antes empecemos a escucharlas, entenderlas y comprender sus comportamientos tanto más cerca estaremos de una participación más activa de las mujeres en la vida de las organizaciones.

Nuestras sociedades jerárquicas tradicionales no estaban preparadas para esta irrupción activa de las mujeres en los distintos ámbitos públicos. Tanto varones como mujeres debemos acostumbrarnos a ver mujeres en posiciones destacadas. Comenzamos un largo viaje para alejarnos de la cultura jerárquica tradicional imperante en la mayoría de las organizaciones. No es fácil ni rápido pero creo que vale la pena intentar el desafío.

# HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Concluyendo el recorrido por las historias laborales y familiares de las mujeres destacadas, mucho fue lo aprendido, tanto desde el punto de vista metodológico como vivencial. Muchas de las premisas, reflexiones, dudas que surgieron al comienzo de la investigación fueron despejándose durante el transcurso de la misma y a la vez surgieron nuevos temas, interrogantes e inquietudes para seguir investigando.

Realizar este trabajo fue un hecho muy gratificante en mi carrera. Aprendí mucho de las mujeres que entrevisté: las veía con ganas de emprender nuevos desafíos y enfrentar decididamente los obstáculos y problemas que debían encarar diariamente, tanto en sus vidas familiares como laborales.

Durante la realización de seminarios y talleres, también tuve la posibilidad de intercambiar experiencias muy ricas desde el plano laboral y pude apreciar la vitalidad, energía y ganas de incorporar nuevos conocimientos que poseen las mujeres cuando desean realizar una carrera.

Las entrevistas realizadas a mujeres destacadas en ámbitos académicos y ejecutivos me permitieron comenzar a construir algunas pautas en relación a sus procesos de socialización, modelos de comportamiento, recorridos laborales y estilos de liderazgo que podrán ir extendiéndose a otros ámbitos<sup>12</sup> en la medida que profundicemos en ciertos aspectos. Esta es una pequeña muestra, no están todas. Sin embargo estas mujeres,

---

<sup>12</sup> La carrera de una dirigente política o de una artista, por ejemplo, posee elementos que difieren del análisis aquí expuesto y que resulta necesario profundizar al estudiar sus trayectorias.

como individuos, nos permitieron comenzar a analizar algunas estrategias y estilos utilizados por ellas para la construcción de una carrera laboral. Consideramos este trabajo no como un punto de llegada sino de partida para nuevos estudios que nos permitan acercarnos a la construcción de nuevos modelos femeninos en posiciones destacadas, ya que, como lo enunciábamos al comienzo, cuando una mujer llega a dichas posiciones se convierte en un símbolo y ejemplo de lo que se puede lograr.

Una de las inquietudes iniciales fue establecer las diferencias y similitudes de nuestras entrevistadas con el estereotipo femenino. Queríamos saber si existió una influencia significativa de sus familias de origen en sus trayectorias laborales, si ellas tuvieron una educación formal distinta al resto de las mujeres de su generación, si existieron diferencias en la forma de encarar los recorridos laborales en los dos grupos de mujeres profesionales analizados: académico-científico y ejecutivo.

Estas fueron algunas de las preguntas con las que partimos al comienzo de la investigación, teniendo como premisa inicial la existencia de una socialización diferente entre las mujeres destacadas y en posiciones de poder y el resto de las mujeres. A lo largo del recorrido de las entrevistas realizadas en profundidad pudimos apreciar lo siguiente.

- Las familias de origen de nuestras entrevistadas rompieron, en general, con el paradigma imperante en la época sobre la socialización de la niña-adolescente para su desempeño como mujer adulta. Sin embargo, según se trate de las académicas-científicas o de las ejecutivas, las formas variaron.

En el caso de las primeras, sus familias fueron pioneras en la forma de socializar a las mujeres, ya que no centraron la realización de sus hijas en el «ideal femenino» de la época (ser madres, esposas, amas de casa), sino que pretendían para ellas un desempeño profesional exitoso. Debemos tener en cuenta que hace treinta, cuarenta o incluso cincuenta años atrás, las pautas de socialización respondían claramente a un estereotipo orientado fundamentalmente a preparar a la mujer para la vida privada y al varón para el éxito en la vida pública. En la mayoría de estas

familias existía un ambiente intelectual y de lectura en el que se priorizaba altas motivaciones de logro y reconocimiento social para sus hijas. Aparece muy marcado el concepto de trabajo con compromiso social y realización personal. No existieron actitudes autoritarias sino una gran exigencia a nivel intelectual, como también en el desarrollo de una carrera profesional. Muchas de estas mujeres tuvieron una fuerte presencia paterna en su desarrollo; recibieron un gran apoyo tanto afectivo como intelectual para realizar sus proyectos profesionales. En otros casos fue la madre la que ejerció una verdadera influencia en ellas: estas madres, trabajaran o no, estimularon el trabajo en sus hijas. Para estos padres y madres la carrera laboral de sus hijas era tan importante o más que el ejercicio de los roles tradicionales de la mujer.

Entre las ejecutivas estuvo presente el mandato de independencia y de libertad de elección. Se aprecia en la mayoría de ellas la gran autonomía que les brindaron sus madres y padres, aún en aquéllas que reconocen haber tenido padres comprometidos con la evolución de sus carreras. Esta libertad de elección con que contaron estuvo asociada a un fuerte compromiso de responsabilidad acerca de las decisiones que ellas debían tomar. Otro de los hechos significativos es el despegue temprano del hogar –motivado por la necesidad de continuar los estudios en otras ciudades– que realizó la mayoría de ellas, lo que determinó un salto cualitativo importante en sus carreras. En estas familias también estuvo presente la expectativa de realización de una carrera laboral en sus hijas después de concluidos sus estudios, promoviendo en ellas el ejercicio de roles que no se ajustaban estrictamente al modelo femenino de la época.

Uno de los aspectos comunes entre los dos ámbitos estudiados en relación a sus familias de origen fue que sus hogares no respondían a las pautas tradicionales de la época en lo referido a la división de roles y tareas domésticas según sexo entre hermanos. Un hecho que resalta en la mayoría de las entrevistadas es que ellas fueron las más destacadas entre sus hermanos (varones o mujeres), quienes o no continuaron una carrera profesional o no se destacaron con igual intensidad que las entrevistadas. Estas

mujeres no sólo no fueron destinatarias de los roles femeninos tradicionales por parte de su familia, sino que, en algunos casos, asumieron los roles atribuidos generalmente a los varones.

En lo referido a la constitución de sus familias actuales, si bien dieron prioridad a sus carreras profesionales, no por ello descuidaron sus facetas afectivas y familiares. Supieron y pudieron compatibilizar la relación entre las esferas públicas y privadas, no sin una importante cuota de sacrificio. A diferencia de lo que sucede en los países centrales, en los que la mayoría de las mujeres destacadas relegaron el tema de los hijos o los tuvieron a edades más tardías, nuestras entrevistadas fueron madres, en general a edades tempranas, y se propusieron continuar sus carreras laborales en forma intensiva.

Un hecho significativo que diferencia a los dos ámbitos estudiados, es el de las diferentes estrategias que adoptaron para articular satisfactoriamente la vida familiar y laboral. Mientras las académicas contaron con gran ayuda por parte de sus maridos y familiares cercanos (madres, suegras, tías), las ejecutivas delegaron las tareas domésticas en personal de servicio y el cuidado de los hijos en personal altamente calificado.

También se destaca en la mayoría de las entrevistadas la realización de pactos o acuerdos con sus parejas en relación a temas laborales y familiares (elección de determinados cargos, cantidad de hijos, viajes, etc.)

- La escuela no parece haber sido, excepto raras excepciones, uno de los agentes principales encargados de modificar los estereotipos de género. Si bien los colegios a los que asistieron reforzaron los mandatos familiares de compromiso con la tarea y necesidad de logro intelectual, no contribuyeron a modificar la imagen tradicional de la mujer. En ambos grupos existieron fuertes modelos brindados por algunos profesores, fundamentalmente en la enseñanza superior, quienes en algunos casos, fueron los encargados de influir en la elección de la carrera y reforzar los mandatos de logro.

El reconocimiento explícito de influencias externas (familiares, educacionales, etc.) en el desarrollo de sus carreras profesio-

nales, estuvo presente con más intensidad entre las académicas. Las ejecutivas, orientadas fundamentalmente por un claro mandato de «libertad con responsabilidad», tienden a no relacionar sus éxitos o fracasos con factores externos sino con sus propios comportamientos.

La mayoría de las académicas se interesaron desde temprana edad en actividades de tipo político, gremial o aquéllas que significaban promover o liderar grupos destinados a realizar actividades diversas. La elección de sus carreras la realizaron teniendo en cuenta sus intereses, preferencias, convicciones y la necesidad de obtener, a través de las profesiones elegidas, un desarrollo intelectual y científico.

En el caso de las ejecutivas, la selección de la carrera adoptó pautas más racionales, siguiendo criterios de posibilidades futuras y obtención de oportunidades de progreso. No se dispersan en la realización de distintas actividades; desean concluir sus carreras y se concentran en diagramar su futuros profesionales.

- En lo referido a las trayectorias laborales, se aprecia en las académicas la necesidad de contar con un reconocimiento social y de pertenecer a grupos de excelencia. Estos logros estuvieron por encima de las retribuciones económicas o del poder que los cargos pudieran otorgarles, aunque el aspecto económico no fue descuidado, ya que en algunos casos fueron único sostén del grupo familiar o en otros contribuían por partes iguales al presupuesto del hogar junto con sus parejas.

Por el contrario, en las ejecutivas pudimos apreciar, en la mayoría de los casos, una deliberada planificación de sus carreras. En general tenían claro cuáles eran las etapas que debían realizar para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Para la mayoría de ellas era importante arribar a posiciones de poder, contar con personal a cargo, tomar decisiones y realizar funciones dentro de las organizaciones que tuvieran que ver con la ejecución e implementación de las tareas; todo esto asociado al logro económico.

El estilo de liderazgo y la forma de ejercer el gerenciamiento

en este grupo de mujeres adopta características muy particulares en la mayoría de los casos. Si bien ejercen el poder frente al personal a su cargo, una vez explicitados los objetivos y actividades de los proyectos a realizar, delegan en los subordinados la responsabilidad de la ejecución. Desean asimismo contar con personal altamente calificado, estimulando en ellos sus posibilidades de crecimiento. Ejercen un liderazgo que estimula el crecimiento.

Este estilo de liderazgo ejercido por nuestras entrevistadas, coincide, en parte, con lo que algunos autores han denominado: «nuevas formas de ejercer el poder en las mujeres». Estos autores (Loden, M. 1992; Pfeffer, J. 1992; Radtke, L. y Stam, H. 1994) señalan que para los varones el poder es: acción - competencia - dominación - ir para adelante; en cambio en las mujeres, es más importante sentirse poderosas que actuar agresivamente. El poder en las mujeres implica tener y compartir.

De todas formas, es importante tener en cuenta que en el tema del poder y en su práctica, como lo expresa Julieta Kirkwood, las mujeres somos todavía las grandes ausentes. No tenemos hábitos ni experiencia. Debemos comenzar a ejercitarlo. El ejercicio del poder desde distintas instituciones nos irá posibilitando la búsqueda de modelos alternativos.

En cuanto a las similitudes de ambos grupos, en el aspecto laboral se observa que ellas se incorporaron tempranamente al mercado –la mayoría, antes de concluidos los estudios terciarios– y no lo abandonaron a pesar de los cambios producidos en sus ciclos vitales, salvo cuando las circunstancias políticas de la época les impedían el ejercicio de determinados cargos.

Estos dos grupos de mujeres se aproximan en sus características de desarrollo laboral cuando se trata de enfrentar situaciones nuevas. Se observa en ambos grupos -pero aún más en las ejecutivas- una clara predisposición a buscar nuevos desafíos que les permitan crecer en sus carreras laborales, aún a costa de un alto grado de incertidumbre y sacrificio. Esto implicó en algunos casos un viraje total en sus carreras profesionales.

Respecto al tema de la discriminación, se ha sostenido en reiteradas oportunidades que «tener conciencia de género es

reconocer que existe la discriminación de la mujer» y que ella aparece en todos los lugares donde existe poder y en las distintas organizaciones donde actuamos. Si bien estas mujeres destacadas no aceptan en primera instancia que fueron discriminadas, no podría afirmarse que ellas no tuvieran conciencia de género. Lo que sucedió muchas veces durante el transcurso de sus carreras fue que, frente a determinadas circunstancias adversas dentro del medio donde actuaban, salieron a hacerle frente. Tal vez uno de los motivos por lo que lograron ascender estuvo en la forma en que fueron sorteando los distintos tipos de obstáculos que se les interpusieron en el camino. Ambos grupos no manifiestan un reconocimiento inmediato de la situación, sin embargo a lo largo de las entrevistas surgió un número significativo de anécdotas y situaciones vividas por ellas en las cuales el tema se hizo presente. Existen diferentes factores relacionados con la discriminación que afectan la carrera laboral de las mujeres; algunos tienen que ver con aspectos institucionales y otros con influencias culturales y psicológicas. Como se apreció a lo largo del estudio, a nuestras entrevistadas les resultó más accesible superar las prácticas institucionales que pudieran afectar sus oportunidades que las presiones y permisos ejercidos por el medio social en el cual actuaban.

Todas las entrevistadas poseen ciertas características en común: alta autoestima, gran capacidad de trabajo, tenacidad, energía, espíritu de lucha y habilidades para enfrentar situaciones nuevas. A esto debemos agregar que poseen una clara conciencia de cuáles son sus capacidades y fortalezas y saben aprovechar las oportunidades que les brinda el mundo externo. Una gran parte de ellas divisó la necesidad de desarrollar nuevas estrategias laborales en la mitad de sus etapas adultas (35 a 45 años), lo que implicó cambios significativos en sus trayectorias que les permitieron afirmarse en sus carreras.

Comparando la mujer ejecutiva argentina con la de otras sociedades, según recientes estudios realizados (Alban, B. y West, M. 1991; Olarte, E. 1987), podemos apreciar que la típica mujer tope en los Estados Unidos tiene un promedio de edad de

46 años; es generalmente soltera y no tiene niños. Debe realizar más elecciones que los varones entre sus vidas familiares y laborales. Trabaja 50 horas o más semanalmente. En España el 65% de las mujeres ejecutivas tiene entre 30 y 44 años, ha renunciado a su tiempo libre, el 59% son casadas y trabaja 45 horas por semana. En Inglaterra la edad promedio de las ejecutivas es inferior a la del varón (37 años mujeres- 48 años varones), poseen alto nivel educacional, han realizado estudios de posgrado.

Nuestras entrevistadas tienen un promedio de edad de 45 años, son generalmente casadas o separadas y no han renunciado a la maternidad (si bien el promedio es de dos hijos, algunas superan ampliamente este número). No han resignado su vida familiar en pos de un desarrollo laboral.

Si bien estos perfiles diferenciales están basados en encuestas y entrevistas en profundidad, por lo cual no indican con exactitud lo que sucede en nuestro país y en otros contextos, nos permiten ir incorporando pautas de comportamiento diferenciados entre mujeres que han llegado a posiciones de poder y decisión.

Como dijimos al comienzo, existen diferencias entre mujeres y diferencias entre varones y mujeres en la forma de encarar sus carreras, los estilos de poder que ejercen, las estrategias que utilizan para superar los obstáculos. Quizá un primer paso sea comenzar a aceptar las diferencias con el sexo masculino, ya que ellas nos acompañaran por el resto de nuestras vidas. Pero estas diferencias no deben ser vistas como algo negativo; debemos rescatar lo positivo de ellas. Para ello debemos identificarlas y manejarlas en el sentido de poder ir potenciando las fortalezas que necesitamos para desarrollar una carrera laboral.

Un segundo paso puede ser comenzar a realizar un balance de los costos y beneficios que acarrea la realización de una carrera exitosa. Independientemente de si nos proponemos o no realizarla, lo importante es que tengamos claro desde los inicios hacia dónde queremos ir, con qué recursos disponemos, cuáles nos faltan, cuáles son las organizaciones o individuos que nos pueden ayudar a recorrer el largo camino de una trayectoria laboral. Es decir, poder ir anticipándonos a los acontecimientos antes de que

éstos ocurran. Debemos ser conscientes que sin planes sobre qué deseamos y cómo lo deseamos hacer, perderemos gran parte de nuestro tiempo, energías y recursos. No es tarea fácil y quizá muchas de nosotras no estemos acostumbradas a mirarnos a nosotras mismas, a identificar nuestras fortalezas, habilidades, competencias ni a balancearlas con las debilidades.

Otro paso importante es preguntarnos qué tipo de carrera deseamos realizar. El acceso a posiciones destacadas exige una dedicación extrema, actualización constante en los temas de la profesión elegida y resulta importante reflexionar si estamos dispuestas o deseamos trabajar 40 horas semanales, 50 semanas al año durante cuarenta años de nuestras vidas, como preguntó Patricia Hewitt en un artículo publicado recientemente donde analiza las distintas posibilidades que se abren en el mercado laboral para las mujeres. ¿Las «medidas ideales» para las mujeres exitosas serán 40-50-40?

Estamos comenzando; quizá las nuevas generaciones de mujeres empiecen a actuar más activamente en la vida de las organizaciones, se adapten con más rapidez a los constantes cambios del mundo actual y sepan reconocer y aprovechar sus talentos.

Las mujeres destacadas aquí analizadas abrieron un camino del que ya no puede volverse atrás; las que vienen llegando, las hermanas menores, son en su gran mayoría, hijas de madres que trabajan, profesionales, médicas, abogadas, ejecutivas, mujeres que salieron al mundo público. Ellas comenzarán a dar pasos más avanzados en el largo camino del logro de igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo.

Tal vez de ahora en más la pregunta no sea si la mujer trabaja o no sino cuánta iniciativa, empeño, dedicación posee. Creemos que mucha y lo pueden demostrar si existe igualdad de oportunidades.

Las mujeres destacadas pueden inspirar a las jóvenes a seguir similares senderos, quizá con estrategias diferentes. Cada vez que una mujer llega y rompe con barreras o esquemas previos, se convierte en un símbolo y estímulo para las demás en cuanto a lo que se puede hacer.

Queda mucho por estudiar y entender en la construcción de la carrera laboral en las mujeres. Hemos realizado aquí una extensa descripción de algunos aspectos que consideramos de importancia para aproximarnos al conocimiento de lo que significa la carrera de una mujer destacada. Los insumos aquí obtenidos no pretenden brindar un recetario de actividades a realizar para ser una mujer de éxito sino intentar una primera aproximación al tema de la mujer que decide emprender una carrera laboral, a partir del análisis de factores sociales e institucionales que afectan el desarrollo de la misma.

Como vimos, estos dos subuniversos de mujeres pertenecientes, en su gran mayoría a similares situaciones socio-económicas y a dos generaciones diferentes, han elegido distintos tipos de trayectorias laborales. Si bien los caminos que tuvieron que recorrer fueron diferentes, sus puntos de llegada fueron similares. Desde sus posiciones de poder o desde la tarea más silenciosa de un centro académico o de investigación, pudieron y supieron ganarse el reconocimiento de sus pares.

Como dijimos al comienzo, a partir de aquí se abren nuevos interrogantes. Comenzamos a entender ciertos modelos de comportamiento de estas mujeres que llegaron y las influencias recibidas. Pero ¿qué pasa con las que vienen llegando? ¿Qué les sucede en otros ámbitos institucionales? ¿Qué cambios hubo en los procesos de socialización de las nuevas generaciones? Esperamos que este estudio permita conocer mejor los modelos de mujeres destacadas, a fin de que otras mujeres se nutran de estas experiencias para afrontar los desafíos que implican actuar en el mundo público.

Quizá dentro de algunos años, cuando nuestras hijas o nietas releen partes de este libro, se sonrían pensando las cosas que les sucedían a las mujeres allá por los '90.

# BIBLIOGRAFÍA

- Alban, B. y West, M. (1991): *Women Managers*. Open University Press.
- Alles, M. (1993): *De mujeres y profesiones*. Buenos Aires, Letra Buena.
- Amorós, C. (1999): *Mujer: participación, cultura política y estado*. Buenos Aires, Ediciones de la Flor.
- Barbieri, T. (1993): «Mujeres y relaciones de género en América Latina: Una propuesta para la discusión». Documento CEPAL. Santiago, Chile.
- Bardwick, J. (1980): «The Seasons of a Woman's Life» en D.Mc.Guigan, ed. *Women's Lives: New Theory, Research and Policy*. Ann Arbor, University of Michigan Center for Continuing Education of Women.
- Barret, M. (1987): «El concepto de diferencia». *Feminist Review*, Nº 26.
- Bertaux, I., Borderías, C. y Pesce, A. (1988): «Trabajo e identidad femenina: una comparación internacional sobre la producción de las trayectorias sociales de las mujeres en España, Francia e Italia». *Sociología del Trabajo*, Nueva Epoca, Nº 3.
- Bianchi, S. y Spain, D. (1986): *American Women in Transition*. New York, Rusell Sage Foundation.
- Blum, U. y Smith, V. (1988): *Women's Mobility in the Corporation. A Critique of the Politics of Optimism*. Ann Arbor, University of Michigan.
- Caicedo, R. (1986): «Mujeres ejecutivas: la integración del trabajo y la familia en su vida íntima». *Texto y Contexto*, Nº 7. Universidad de Los Andes. Bogotá, Colombia.
- Cantor, D. y Bernay, T. (1992): *Women in Power: The Secrets of Leadership*. Boston, Houghton Mifflin Company.
- Carlsson, M. (1985): «La situación de la mujer investigadora y la investigación sobre la mujer». *Actualidades de Suecia*. Instituto Sueco. octubre, Nº 340.
- CEPAL (1994): «Mujeres en el proceso de toma de decisiones en América Latina y el Caribe». Informe presentado en la VI Conferencia Regional sobre Integración de la Mujer en el Desarrollo Económico y Social en América Latina y el Caribe. setiembre. Mar del Plata, Argentina.
- CEPAL (1994): «Formación y desarrollo de los recursos humanos femeninos: un desafío para la equidad». Informe presentado en la VI Conferencia Regional de Mar del Plata, Argentina. setiembre.
- Chodorow, N. (1978): *The Reproduction of Mothering*. Berkeley, University of California Press.
- Consejo Nacional de la Mujer. Presidencia de la Nación (1995): «Resumen ejecutivo: síntesis y actualización del informe nacional sobre la situación de la mujer en la última década en la República Argentina».
- Consejo Nacional de la Mujer. Presidencia de la Nación (1993): «Mujeres en el mercado de trabajo». Boletín Informativo Nº 1.
- Cortés, R. (1993): *Mujeres latinoamericanas en cifras*. FLACSO.
- Du Moulin, J. (1992): «¿Des-generización en la formación universitaria de profesionales? La composición de los graduados de la U.B.A. 1930-1991». Facultad de Psicología. UBA. CONICET.
- Emerson, R. A. (1962): «Power-Dependence Relations». *American Sociological Review*. 27:31-40.
- Erikson, E. (1963): *Childhood and Society*. New York, W.W. Norton.
- Etzioni, A. (1972): *Organizaciones modernas*. México, Ed. Hispanoamericana.
- Feijóo, M. (1980): «La mujer, el desarrollo y las tendencias de

- población en América Latina. Bibliografía comentada». Vol 3, Nº 1. CEDES, 1980.
- Firth-Cozen, J. y West, M. (1991): *Women at Work. Psychological and Organizational Perspectives*. Open University Press.
- Gallart, M.A. (1992): «Educación y trabajo: desafíos y perspectivas de investigación y políticas para la década de los '90». Vol.1 y 2. Montevideo. Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. CIID/CENEP/CINTERFOR.
- Gallos J.V. (1991): «Exploring Women's Development» en *Handbook of Career Theory*. New York, Cambridge University Press.
- García de Fanelli (1989): «Patrones de desigualdad social en la sociedad moderna: una revisión de la literatura sobre discriminación ocupacional y salarial por género». *Desarrollo Económico*. V. 29, Nº 114.
- Geldstein, R. y Delpino, N. (1994): «Mujeres como principal sostén económico». *Boletín Informativo de Techint*, Nº 277, enero-marzo.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago, Aldine Press.
- Gilligan, C. (1982): *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, Harvard University Press.
- Helgesen, S. (1993): *La ventaja de ser mujer: formas femeninas de liderazgo*. Ed. Granica
- Hardestey, S. y Jacobs, N. (1986): *Success and Betrayal: The Crisis of Women in Corporate America*. New York, Franklin Watts.
- Heller, L. (1994): «Relaciones asimétricas entre varones y mujeres en organizaciones». *Capacitación política para mujeres: género y cambio social en la Argentina actual*, Diana H. Maffía y Clara Kuschnir, comps., Buenos Aires, Feminaria Editora.
- Heller, L. y Ruiz, S. (1985): «Dinámica del empleo femenino en el sector público». INAP. Secretaría de la Función Pública.

- Henning, M. y Jardim, A. (1977): *The Managerial Women*. New York, Anchor Press.
- Hewitt, P. (1993): «Time's up for 9 to 5», *New Statesman and Society*, Nº 15.
- Hola E. y Todaro, R. (1991): «La mujer en la empresa moderna». Centro de Estudios de la Mujer. Santiago, Chile.
- Horner, M. (1972): «Toward an Understanding of Achievement-Related Conflicts in Women». *Journal of Social Issues*, 28.
- Jacobsen, J. (1994): *The Economics of Gender*. Cambridge, MA & Oxford, UK, Blackwell.
- Jacobson, A. (1985): *Women in Charge: Dilemmas of Women in Authority*. New York, VNR Company.
- Jelin, E. (1983): «Familia y unidad doméstica: mundo público y vida privada». CEDES.
- Kanter, R. (1977): *Men and Women of the Corporation*. Basic Books. A Division of Harper Collins Publishers.
- Kanter, R. (1983): *The Change Masters*. New York, Simon & Schuster.
- Kirkwood, J. (1989): *Feministas y políticas*. Ed. Nueva Sociedad.
- Kolb, D. (1992): *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind the Scenes Disputes*. Ed. Sage.
- Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M. y Kee, B. (1978): *The Seasons of a Man's Life*. New York, Alfred Knopf.
- Loden, M. (1992): *Liderazgo femenino: cómo alcanzar el éxito profesional sin ser una de ellos*. Ed. Planeta.
- Mac Kinnon, C. (1979): *Sexual Harassment of Working Women: A Case of Sex Discrimination*. New Haven, CN, Yale University Press.
- Maccoby, E. and Jacklin, C. (1974): *The Psychology of Sex Difference*. Stanford University Press.
- Maccoby, M. (1976): *The Gamesman: The Corporate Leaders*. New York, Simon & Schuster
- Maglie, G. y García Frinchaboy, M. (1988): «Situación educativa

- de las mujeres en la Argentina». Sub-secretaría de la Mujer. UNICEF.
- Martínez, F. (1900): *Lecciones de economía doméstica*. Buenos Aires, Ed. Librería del Colegio.
- McClelland, D. (1961): *The Achieving Society*. New Jersey.
- McClelland, D. (1975): *Power: The Inner Experience*. New York, Irvington.
- Mejías, C. (1990): «¿Son machistas las empresas argentinas?». *Ambito Financiero*. 15-11-90.
- Merton, R. (1957): *Social Theory and Social Structure*. The Free Press.
- Minuchin, S. (1974): *Families and Family Therapy*. New York, Cambridge University Press.
- Minujin, A. y Faur, E. (1992): «Mujeres, ingreso y trabajo: algunas evidencias en relación a los cambios ocurridos a partir de la crisis». Ponencia presentada en el Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, 26 al 29 de mayo.
- Montoya, S. (1993): «Implicancias distributivas del trabajo femenino». Estudios IEERAL, Año 16, Buenos Aires. Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1992): *Megatrends for Women*. New York, Villard Books.
- O.I.T.: *Labour Force Estimates and Projections: 1970 - 2000*. International Labour Office. Geneve.
- Olarte, M. (1987): «Las mujeres en la empresa. Desarrollo de su carrera profesional. La Mujer Directiva». Ponencia presentada en el Seminario: Mujer e Igualdad de Oportunidades en el Trabajo. España 7 al 11 de setiembre.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984): *En busca de la excelencia*. Ed. Atlántida.
- Pfeffer, J. (1992): *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston, Harvard Business School Press.

- Rakowski, C. (1985): «Desventaja multiplicada. La mujer en el sector informal». Revista *Nueva Sociedad* N° 78, julio/agosto. Venezuela.
- Radtke, L. y Stam, H. (1994): *Power and Gender: Social Relations in Theory and Practice*. Sage Publications.
- Resnik, B. y Hartman, H. (1985): *Women's Work, Men's Work: Sex Segregation on the Job*. Washington D.C., National Academy Press.
- Rosen, B. (1956): «The Achievement Syndrome». *American Sociological Review*.
- Scharan, U. y Hall, D. (1989): *Asynchronism in Dual-Career and Family Linkages. Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press.
- Schein, E. (1980): *Psicología de las organizaciones*. Ed. Prentice Hall International.
- Senge, P. (1990): *La quinta disciplina*. Ed. Granica.
- Senge, P. (1993): «La nueva tarea del líder: crear organizaciones que aprendan». *Revista Alta Gerencia- Estrategias para la Organización*. Año 1, Tomo II.
- Sinha, J. (1985): «Dynamic of Female Participation in Economic Activity in a Developing Economy». United Nations. World Population.
- Tiramonti, G. (1995): «Mujer y educación», en *Acción pública y sociedad. Las mujeres en el cambio estructural*, Haydée Birgin, comp. Buenos Aires, Feminaria Editora.
- Wainerman, C. (1981): «Familia y participación económica femenina en la Argentina». CENEP. N° 19.
- Wainerman, C. y Laijman, R. (1984): *Sexismo en los libros de lectura de la escuela primaria*. Ediciones IDES, N° 13.
- Walker, B. y Mehr, M. (1992): *The Courage to Achieve: Why America's Brightest Women Struggle to Fulfill Promises*. Ed. Simon & Shuster.
- Winter, C. (1994): «Mujeres trabajadoras en Latinoamérica: brechas en participación, remuneración y política pública».

Banco Mundial, Región de América Latina y el Caribe.  
Departamento Técnico.

Winterbottom, M. (1953): *The Relation of Childhood, Training in Independence to Achievement Motivation*. University of Michigan.

## ANEXO METODOLÓGICO

La elección metodológica de la investigación se basó en entrevistas biográficas efectuadas en profundidad. La naturaleza temporal del estudio abarcó varios momentos de las vidas de las entrevistadas. A partir de los datos biográficos se intentó comprender cómo se construyen las carreras de las mujeres seleccionadas, teniendo en cuenta sus historias familiares, educacionales y profesionales.

La hipótesis tentativa enunciada, nos llevó a indagar fundamentalmente el proceso de socialización de las mujeres que «llegaron» en relación con el modelo tradicional de mujer.

En el eje familiar se analizaron los mandatos, roles y modelos estimulados desde la familia de origen en relación a las posibilidades de desarrollo ocupacional y motivaciones de logro. Este eje contempló también el estudio de la familia actual, a fin de conocer las estrategias utilizadas para compatibilizar la vida familiar y la carrera laboral, así como el compromiso de sus integrantes en el desarrollo de dicha carrera.

En lo referido al ámbito educacional, nos interesó conocer las influencias de los colegios, a qué tipo de instituciones concurren, qué tipo de educación formal y no formal recibieron, cómo y quiénes influyeron en la elección de sus carreras.

En el plano laboral, analizamos sus trayectorias desde sus comienzos, las entradas y salidas del mercado laboral, los momentos decisivos en sus carreras, los obstáculos que debieron y deben afrontar, la forma de ejercer el poder, los estilos de liderazgo ejercidos, las relaciones con jefes y subordinados.

La muestra contempló las siguientes características: mujeres que residen en Capital Federal y Gran Buenos Aires, mayores de 35 años, educación media o superior e integrantes de la clase

media.<sup>13</sup> Estas variables fueron incluidas teniendo en cuenta distintas investigaciones realizadas sobre el tema (Sinha, J. 1985; Feijóo, M. 1980; Firth-Cozens, J. y West M. 1991; Wainerman C. 1981) que demostraron la influencia de los componentes edad, educación, clase social en el acceso a puestos jerárquicos y la obtención de logros; de allí nuestro interés por controlarlas previamente.

El límite de edad de 35 años se estableció teniendo en cuenta que para arribar a posiciones destacadas, en cualquier actividad es necesario un mínimo de recorrido dentro de la trayectoria laboral. Distintos estudios realizados (Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Kee, B. 1978) consideran al varón en general, en progreso a través de varios períodos de desarrollo en la estructura del ciclo vital y los 35 años son considerados como la edad mínima para poder evaluar cualquier logro ocupacional.

Nuestro universo en estudio estuvo integrado por mujeres académicas-científicas, cuyas edades se agrupan en dos intervalos, entre 35 a 45 años el primero y más de 45 años el segundo, y ejecutivas, quienes presentan un grupo de edades más homogéneo que oscila entre los 40 a los 55 años. La muestra del primer grupo estuvo integrado por mujeres que han realizado aportes significativos dentro del campo de las ciencias (medicina, matemática, física) y en la educación; en este último ámbito, las entrevistadas se destacaron ocupando cargos de importancia, realizaron investigaciones o publicaciones y algunas fueron pioneras realizando aportes significativos a los planes y currícula educativos. En la segunda de las áreas analizadas, ejecutiva-gerencial, las mujeres entrevistadas ocupan cargos de decisión en diferentes áreas (sistemas, finanzas, marketing) de instituciones privadas.

Si bien se consideró que no es condición indispensable la realización de estudios terciarios para la construcción de una carrera laboral exitosa, incluimos el nivel secundario por conside-

---

<sup>13</sup> Las variables estado civil y número de hijos fueron utilizadas como variables de control.

rarlo como el piso mínimo a partir del cual se puede comenzar a acceder a determinados niveles o posiciones destacadas en las áreas consideradas. Ellas pertenecían, en general, a la clase media extendida (baja-media-alta), ya que ésta abarca, en nuestro país, un importante segmento de la población, lo que facilitó la conformación del universo en estudio.

Como primera parte de la investigación, se realizó una prueba piloto con mujeres destacadas en el sector Educación; esta primera prueba posibilitó ajustar detalles en el instrumento utilizado, incorporar algunas variables que no se habían tenido en cuenta previamente, ajustar los tiempos de cada eje temático a abordar durante las entrevistas, (una de las situaciones que se repitió con bastante frecuencia fue la descripción de anécdotas de la vida familiar y laboral, que en algunos casos aportaban detalles significativos para la investigación, pero en otro eran irrelevantes para la misma). Esta prueba piloto permitió además generar nuevas categorías dentro de los ejes temáticos.

Los nombres de las mujeres se obtuvieron a través de contactos con instituciones y sugerencias de algunas entrevistadas, quienes bajo la técnica de bola de nieve, fueron aportando datos significativos para nuevas entrevistas. Se puso especial énfasis en la confidencialidad que revestían las entrevistas. Los nombres que aparecen en el trabajo son ficticios, pero las citas son textuales.

Las entrevistas tuvieron lugar en los domicilios o lugares de trabajo de las entrevistadas; la duración promedio de las mismas fue de una hora y media, aunque algunas superaron ampliamente las dos horas. Es de destacar la gran predisposición e interés demostrado por las entrevistadas quienes brindaron detalles significativos y en algunos casos conmovedores de sus vidas. Existió solo un caso que se negó a realizar la entrevista, por cuestiones personales, el resto accedió sin problemas. La mayoría se mostró interesada por los resultados de la investigación y la necesidad de obtener una devolución de los hallazgos obtenidos.

Las y los lectores pueden objetar el selecto grupo estudiado, ya que éste responde a un pequeño grupo de mujeres profesionales de áreas urbanas; de todas maneras la naturaleza

exploratoria de la investigación permitió, a través de la profundidad de las entrevistas, ir detectando algunos hallazgos que se fueron repitiendo en la mayoría de las entrevistas. Estas «constantes en el método de análisis cualitativo» es lo que Glaser y Strauss (1967) denominan efecto saturación, que se logra cuando las últimas cinco a diez entrevistas no presentan sorpresas en determinadas variables analizadas.

Las ideas y hallazgos obtenidos mediante este método requieren una verificación más sistemática, pero brindan una primera aproximación a temas muy difíciles de abordar en técnicas de análisis cuantitativo.

Dadas las características de la investigación –estudio cualitativo– consideramos que no es apropiado brindar un resumen estadístico de las entrevistas, pero si señalaremos algunos aspectos que nos permiten caracterizar al grupo sujeto de nuestro estudio.

Las mujeres elegidas están todas en actividad; a pesar de su edad y de haberse jubilado, algunas siguen desempeñándose en instituciones públicas o privadas, centros académicos o en forma particular. La mayoría de ellas trabaja o ha trabajado más de 50 horas semanales y para llevar a cabo su carrera renunció, en gran parte, al tiempo libre.

Todas realizaron estudios terciarios y a pesar de no contar con mucho tiempo para el desarrollo intelectual posterior, no lo han descuidado. Algunas de las entrevistadas, a pesar de comenzar sus carreras dentro del ámbito académico, continuaron y desarrollaron gran parte de sus trayectoria en funciones ejecutivas en organizaciones públicas y privadas.

Sólo dos de ellas son solteras; el resto ha compatibilizado su vida familiar y laboral, no sin una apreciable cuota de sacrificio, pero no han renunciado construir una pareja y tener hijos.

Las tareas domésticas son realizadas por personal de servicio y en el caso de las ejecutivas este personal es muy especializado.

# INDICE

Prólogo .....	xiii
Introducción .....	xvii
¿Qué es el éxito? ¿Qué significa llegar? .....	26
Los mandatos familiares .....	36
Los primeros años .....	37
Los queridos hermanos .....	41
Mandatos familiares y motivaciones de logro .....	43
El paso por la escuela, la elección de la carrera, la entrada a la universidad .....	48
La escuela primaria y secundaria .....	49
Eligiendo la carrera .....	52
El paso por la universidad .....	56
Rumbo a la constitución de una familia .....	59
¿Cómo se construye una carrera laboral? .....	66
Los inicios de la carrera .....	74
El acceso a posiciones destacadas .....	79
Percepción de la discriminación laboral .....	83
El ejercicio del poder y las formas de liderazgo .....	88

Hallazgos y conclusiones .....	96
Bibliografía .....	106
Anexo metodológico .....	113

## SOBRE LA AUTORA

Lidia Heller es Licenciada en Administración y Contadora (UBA); investigadora en temas de la mujer; docente y expositora en seminarios y talleres sobre “La mujer en las organizaciones”, “Negociación”, “Liderazgo”, “Mujer y poder”, “Planificación estratégica de carrera”; ganadora de la beca CLACSO sobre condición femenina (1991); co-autora de los libros: *Mujeres y profesiones* (Editorial Letra Buena, 1993) y *Capacitación política de mujeres: género y cambio social en la Argentina actual* (Feminaria Editora, 1994); colaboradora en revistas especializadas y medios de comunicación.

Las colecciones de **Feminista**  
Editora

Colección  
ARCHIVOS

- ***La mujer y el espacio público. El periodismo femenino en la Argentina del siglo XIX***  
Francine Masiello, compiladora
- ***La pluma y la aguja: las escritoras de la Generación del '80***  
Bonnie Frederick, compiladora

Colección  
TEMAS CONTEMPORÁNEOS

- ***Feminismo/posmodernismo***  
Linda J. Nicholson, compiladora
- ***Capacitación política para mujeres: género y cambio social en la Argentina actual***  
Diana H. Maffia y Clara Kuschnir, compiladoras
- ***Acción pública y sociedad. Las mujeres en el cambio estructural***  
Haydée Birgin, compiladora
- ***Por qué llegan las que llegan***  
Lidia Heller

## Colección LITERATURA Y CRÍTICA

- **Escritoras y escritura**  
"La hija de la pescadora", de Ursula K. Le Guin  
"Señoras", de Angélica Gorodischer
- **El ajuar de la patria. Ensayos críticos sobre Juana Manuela Gorriti**  
Cristina Iglesia, compiladora
- **Mujeres y cultura en la Argentina del siglo XIX**  
Lea Fletcher, compiladora
- **Báthory. Acercamiento al mito de la Condesa Sangrienta**  
Isabel Monzón
- **Boca de dama: la narrativa de Angélica Gorodischer**  
Miriam Balboa Echeverría y Ester Gimbernat González,  
compiladoras
- **Doña Catalina** [Teatro]  
Miriam Balboa Echeverría
- **Lo propio y lo ajeno** [Ensayo]  
Diana Bellessi

## Colección REVISTA

- **Feminaria** Desde julio de 1988 publica teoría feminista de alto nivel producida dentro y fuera del país. Incluye una Sección Bibliográfica y la reproducción del arte de mujeres argentinas. La contratapa está dedicada al humor. Desde su número 7 (agosto de 1991) trae una nueva sección: **Feminaria Literaria**, que contiene teoría y crítica sobre la literatura de mujeres, además de su poesía y cuentos inéditos en la Argentina.



Se terminó de imprimir en  
los Talleres Gráficos CYAN,  
Potosí 4471, Buenos Aires, tel. 982-4426  
en el mes de marzo de 1996.