

# Mujeres al Mando

**E**n los últimos años, las mujeres peruanas han venido asumiendo rápidamente altos cargos corporativos y desafíos empresariales que han sabido combinar con la conducción de sus hogares y roles maternos, cuando es el caso. Sin ir más lejos, el actual gabinete ministerial tiene a seis mujeres al frente de importantes carteras: Mercedes Araoz está a cargo de la política de comercio exterior del país, Susana Pinilla tiene la responsabilidad de mejorar los niveles laborales, y Verónica Zavala conduce el sector Transportes y Comunicaciones. Incluso, una mujer como Pilar Mazzetti Soler jefatura el Ministerio del Interior y la lucha frontal contra la delincuencia. Y en la actividad privada, Inés Temple (DBM), Susana Eléspuru (EGE Consultores), Carmela Sarria (BVL), Lieneke Schol (Microsoft), Enriqueta Gonzales (BBVA Banco Continental), Carmen Rosa Arribas (Industria Textil Piura), Luz María Helguero (Diario El Tiempo), Patricia Paz Soldán (Doe Run), entre otras, han destacado y muy bien, así como María Julia Morales (Telefónica del Perú), Verónica Marsano (Minera Aurífera Retamas) y Elia King (Inlingua). De igual modo, Susana de la Puente (JPMorgan Chase), Beatriz Boza (Ciudadanos al Día), Pilar Dávila (Duke Energy), Diana Terán (Llorente & Cuenca) y Claudia Vivanco (LAP) son un buen ejemplo de mujeres que toman decisiones en sus respectivas posiciones de trabajo.

Y para celebrar este creciente éxito femenino en los negocios, las mujeres cuentan con una página que aparece todos los martes en el diario El Comercio, en la que se entrevista a mujeres ejemplares, con garra y coraje, mujeres emprendedoras, empresarias y ejecutivas. Definitivamente, algo está cambiando y veamos qué

## ROMPIENDO MITOS

Mucho se ha hablado de la figura femenina en el entorno laboral, y se resalta el camino que han seguido las ejecutivas en un mundo dominado por corbatas y cuellos blancos. Lo cierto es que, en realidad, aún es limitada su participación; paulatinamente, ellas van ingresando a áreas como ingeniería, minería y otras, donde hasta hace poco sólo había presencia e influencia de los hombres. Casi siempre, las encontramos en las áreas de marketing, publicidad, recursos humanos, relaciones públicas, imagen institucional, servicios o administración.

La idea de éxito en los negocios va dejando de ser algo prioritariamente masculino. Cuando una mujer es determinada, educada o enfocada, todos estos atributos se traducen en liderazgo y triunfo, y cuando aporta estrategias y acciones también contribuye al éxito de los negocios. Aunque este éxito, a veces, a muchas de ellas, representantes del mal llamado "sexo débil", les ha salido caro: la incompatibilidad y la poca flexibilidad, especialmente de horario para ejecutar todas las responsabilidades, en un entorno machista, podría traducirse en el descuido de sus relaciones familiares y, más aún, de sus prioridades personales.



Caridad de la Puente  
Invita Seguros

## LA ECUACIÓN TRABAJO Y FAMILIA

Estudios realizados en Europa y EEUU señalan que la mayoría de las mujeres que se dedicaron completamente al trabajo y lograron desarrollar una carrera exitosa en el ámbito empresarial, hoy se preguntan si valió la pena.

Lo que se sucede en el Perú es que un número importante de mujeres que logran llegar al tope son casadas y han tenido hijos desde el inicio de sus carreras. No interrumpieron sus carreras y los problemas con sus parejas se negocian permanentemente, aunque ellas siguen siendo las principales responsables de la organización del hogar, delegando las tareas domésticas y de cuidado de los niños en personal altamente calificado. Pero, a la hora de congeniar la maternidad con la vida profesional, las mujeres afirman que requieren mayor flexibilidad y el tema de la culpa se hace presente con suma intensidad. Al respecto, es interesante considerar la opinión de una ejecutiva de una empresa de consumo masivo, quien afirmó: *"Sin mi trabajo no me sentiría completa, pero sin mi marido y mis hijos no sería feliz; por eso creo que hay que ir equilibrando la balanza todo el tiempo"*.

Es cierto que algunos conflictos están presentes y algunas veces en que la balanza se desequilibra y el trabajo se convierte en un freno para el desarrollo de buenas relaciones de pareja. "A muchos hombres no les interesa tener como pareja a una mujer exitosa", dice una alta ejecutiva de una institución financiera.

Algunas mujeres sí reconocen que descuidan su vida familiar por sus actividades laborales. Otras consideran que cuentan con la comprensión y apoyo total de su pareja para progresar profesionalmente. Hay quienes opinan que a sus parejas les incomoda que trabajen y ganen más que ellos. *"Cuando salgo con alguien, siento que todo va bien hasta que se enteran que, de alguna manera u otra, tengo más éxito que él. Allí es cuando huyen porque temen sentirse inferiores"*, señala una joven abogada de un prestigioso estudio limeño.

El psicólogo social venezolano Leoncio Barrios, especialista en la problemática de los géneros, considera que la mujer tiene que cumplir con una demanda cuádruple: ser ejecutiva exitosa, madre ejemplar, buena esposa y ama de casa. *"Pero en esta labor titánica, que la ha convertido en una súper mujer, es posible que descuide alguno de sus roles que, por lo general, tiende a ser el afectivo"*, asegura.

Bajo este contexto, la vida familiar de la ejecutiva exitosa tiene **"pronósticos reservados"**, apunta el psicólogo. Los hijos, cuando los tienen, llevan la peor parte porque —de acuerdo con su experiencia— *"casi siempre reportan problemas de conducta, de comunicación y en el rendimiento escolar. Con este panorama termina por recurrir a algún tipo de adicciones para evadir la ausencia materna"*. No obstante, un estudio realizado en Venezuela reveló que para las mujeres que trabajan, el rendimiento escolar de sus hijos es similar a los niños de madres que no están empleadas. En este caso, 71% de las ejecutivas afirma que sus pequeños no presentan mayores problemas en los estudios por el hecho de tener madres gerentes, mientras que 14% piensa que el rendimiento escolar es incluso superior. Sr. Barrios: **¡Ojo con esto!**

De hecho, es una labor difícil compartir el trabajo con la crianza de los hijos por las presiones y cargas emotivas que eso genera en entornos en los que aún predomina el machismo. Sin embargo, las ejecutivas satisfechas con sus logros afirman que han logrado educar y compartir con la familia con la misma intensidad que le dedican a todas las demás actividades. Hacen hincapié en que el apoyo del esposo o compañero es vital, porque el tiempo no siempre alcanza para todas las actividades que, en lo personal, les gustaría realizar, como seguir especializándose, tras haber culminado una maestría, por ejemplo.

### CHAMBA, PERO NO TANTO

La relación de pareja tiende a sufrir estragos a causa del éxito profesional de parejas ejecutivas. La gran mayoría debe soportar en su cotidianidad laboral altos niveles de estrés, tanto hombres como mujeres, que se manifiestan en dolencias físicas como infartos tempranos, hipertensión o problemas gástricos, pero también en la calidad de su vida sexual.



Nahil Hirsh,  
Sunat

Algunas mujeres sí reconocen que descuidan la vida familiar por sus actividades laborales. Otras consideran que cuentan con la comprensión y apoyo total de su pareja para progresar profesionalmente. Otras opinan que a sus parejas les incomoda que trabajen y ganen más que ellos.

La liberación femenina gestada en los setenta ha dado sus frutos, pero al evaluar las consecuencias en la vida afectiva y familiar se hace necesario que padre y madre, esposo o esposa y/o los miembros de una pareja –no toda la responsabilidad es de las mujeres sino una tarea compartida– se replanteen sus metas y prioridades. Nuestra generación no es la misma que la de nuestros padres. Nuestras mamás tenían más tiempo, en promedio, que las madres de nuestros hijos. Nuestras madres eran mayormente amas de casa. Hoy las mamás son, en su mayoría, ejecutivas y/o emprendedoras. Por ello, algunas ejecutivas entienden que el éxito es parte de todo un engranaje familiar al que tienen que cuidar constantemente. La clave para no sucumbir entre tantas responsabilidades es armar una logística extrema: contar con una “nana” que brinde soporte en el cuidado de la familia (si los abuelos ayudan, es mejor), mudarse cerca del colegio y de los trabajos para que la vida no sea un verdadero sacrificio. Contar con el afecto y apoyo de amigos y familiares es indispensable.

Para la mujer es más difícil ejercer sus diversos roles, porque lo que la sociedad espera de ella es multidimensional. En el caso de los hombres es diferente, porque se les exige mucho menos.

## En general, las ejecutivas se ven a si mismas como individuos y no como parte de un colectivo mujeres

De hecho, cuando la mujer no logra una posición de solvencia económica y no encuentra la manera de compensar su ausencia dentro del plano familiar, puede llegar a acumular altos niveles de tensión, agobio e insatisfacciones de tipo sexual.

★ Bajo este contexto, es fundamental que las mujeres que quieran desarrollar una carrera profesional aprendan a manejar la culpa. Por ejemplo, muchas madres ejecutivas se sienten muy mal cuando un martes o viernes tienen que mandar a sus hijos solos con su nana a una fiesta infantil. Lo que deberían aprender es a darse cuenta que no están haciendo nada malo al trabajar o al ser exitosas. Lo ideal es encontrar otras formas de compartir con la familia.

Susana de la Puente y Beatriz Boza revelan que algunas veces dedican todo su tiempo a la oficina, pero otras veces apagan sus computadoras y se van directo a casa. ¿Por qué no darse un tiempo para ir a un spa o al médico? ¿Por qué no darse un tiempo para viajar? Y si fuera el caso, ¿por qué no acompañar a los hijos y/o sobrinos en una fiesta infantil? De hecho, de no ser así, no valdría la pena trabajar.

### NUEVAS VOCES DE LIDERAZGO

*“Este es el trabajo más machista en donde he estado. Yo he trabajado en el sector minero que tiene tradición machista, pero el ambiente de los abogados se va convirtiendo de machista en protector”.* Esta es la opinión de una abogada y sintetiza algunas de las opiniones de ejecutivas entrevistadas para este artículo.

Hay quienes sustentan que la creciente incorporación de mujeres a cargos de conducción posibilita la aparición de nuevos estilos de liderazgo. Sin embargo, son múltiples los factores que intervienen a la hora de definir el estilo de conducción de una persona, y ya no se trata de plantear la opción entre estilos gerenciales femeninos y masculinos, sino de lograr que las empresas destierren las antiguas concepciones del pasado respecto de los roles que los individuos deben desempeñar en las corporaciones.

A pesar de su fuerte presencia en los lugares de trabajo, las mujeres sienten que siguen enfrentando dificultades para ascender y están sujetas a mayores exigencias. Sin embargo, no todas las ejecutivas tienen las mismas percepciones y los mismos estilos de gestión.



Cecilia Blume

## LOS OBSTÁCULOS

Los logros de las mujeres en el mercado laboral son pocos hasta el momento, pese a su masiva incorporación durante la última década. Esto se hace evidente al verificar la persistente desigualdad en los sueldos y acceso a los cargos de decisión. Aún no hay mujeres que se hayan desempeñado como gerentes generales de instituciones financieras, por ejemplo. La probabilidad de que el salario sea menor para una mujer que para un hombre en el mismo cargo sigue siendo alta en el Perú y en América Latina.

El tema de las remuneraciones todavía sigue siendo tabú en nuestro país; un alto porcentaje de las ejecutivas que entrevistamos no contestó al preguntársele el sueldo y tampoco perciben discriminación en lo relativo a sus remuneraciones con respecto a los hombres.

Esta falta de percepción sobre las diferencias salariales puede deberse a diversas razones. Por un lado, la falta de concientización sobre las posibilidades de inserción de las mujeres en niveles decisorios y la experiencia de muchas de ellas de que el acceso depende sólo de méritos personales. En general, las ejecutivas se ven a sí mismas como individuos y no como formando parte de un colectivo mujeres. Por otra parte, tradicionalmente ellas no han puesto mucho énfasis en el tema salarial y priorizaron logros y realizaciones profesionales.

Al hablar de obstáculos en el ámbito laboral, las entrevistadas mencionaron actitudes y prejuicios de sus colegas y superiores varones, la persistencia de estereotipos negativos sobre habilidades de las mujeres en cargos de decisión y, en algunos casos, autolimitaciones.

En este contexto, las mujeres están ganando espacio entre los talentos expatriados. Según un estudio de Mercer Human Resource Consulting hecho a 200 multinacionales y que fue presentado en mayo de este año, si hace cinco años el 1% de los trabajadores latinoamericanos que eran enviados al exterior eran mujeres, en la actualidad ellas representan el 11% de quienes salen de la mano de su propia compañía. Y en el mundo, según la misma fuente, las mujeres también están en alza, al pasar del 8 al 13% en el mismo período. El peso de las mujeres sigue en aumento como la espuma... ¡Salud!

*Lo invitamos a iniciar la experiencia más acogedora dentro del ambiente más elegante y exclusivo que hemos reservado para Ud.*



swissôtel LIMA

Via Central 150, Centro Empresarial Real - San Isidro  
Telf.: (51 1) 421 4400 Fax: (51 1) 421 4360  
reservations.lima@swissotel.com