

Encuesta realizada por el ISPM a mujeres empresarias y ejecutivas:

El **Instituto Social y Político de la Mujer** realizó una serie de entrevistas, entre julio y septiembre de 2002 a mujeres argentinas empresarias y ejecutivas. Se solicitaron 25 entrevistas pero pudieron efectivizarse 16 debido a: negativa de la empresa (ejecutiva María Laura Tramezzani, de Boston Asset Management) o de la persona a dar notas (empresarias Ruth Groisman, de laboratorio Survival; Liliana Quintana, presidenta de AMEE -Asociación Mujeres Empresarias y Ejecutivas- y Ernestina Herrera de Noble, presidenta del Multimedios Clarín), por falta de tiempo (ejecutivas Lucía Suárez, directora del grupo de canales de cable Pramer, y Claudia Segovia, directora de la empresa de Internet Tutopía; empresarias Beatriz Nofal, de la consultora Ecoaxis, y Cristina Mejías, de consultora CM Sociología), por no responder en el lapso acordado (empresaria Marisa Escasany, del Banco de Galicia).

Las entrevistas se realizaron en forma presencial, salvo tres casos que mandaron sus respuestas por correo electrónico por falta de tiempo, agenda completa, etc.

Las personas entrevistadas son: Jazmín Chebar, Jessica Trosman (ambas dueñas de empresas de diseño y venta de ropa femenina), Marta Harff (empresaria conocida por su firma de perfumería pero que actualmente se dedica a otros emprendimientos en el rubro social y en el alimenticio), María Eugenia Estenssoro (empresaria social presidenta de Fundación Equidad), Patricia Méndez Huergo (empresaria Internet, presidenta de Red de Mujeres Ejecutivas), Laura Schwartz (empresaria cosméticos Laura's Secrets), Beatriz González Languasco (empresaria textil y presidenta de la Cámara de Mujeres Pymes), Beatriz Segni (empresaria diseño muebles y presidenta de la Asociación de Mujeres Empresarias -ASEM-), Helga Zekl de Apollonio (empresaria de turismo y presidenta de Asociación de Ejecutivas de Empresas de Turismo -AFEET-), María Arsenia Tula (presidenta de la Cámara de comercio, industria y producción de la República Argentina -CACIPRA-), Noemí Cattorini (empresaria en rubro servicios: publicidad y Club del Champagne), Judith Ovadía (empresaria sitio de Internet Mujerynegocios.com y ex ejecutiva), Inés Gregorio de Cinacchi (empresaria industrial y presidenta de Fuerza empresaria), María Verónica Viel Temperley (ejecutiva Fundación Ashoka), Carolina Ciancio (ejecutiva de empresa de Internet Netizen) y Susana Malcorra (ex ejecutiva empresa de comunicaciones Telecom).

Descripción de las entrevistas:

Preguntas

- Edad, composición familiar, estudios cursados, actualización profesional.
- - Currículum laboral, cargos ocupados, en qué empresas, con qué funciones y cuántas personas a cargo.
- - ¿Cómo accedió a esos trabajos o cargos? ¿Por qué piensa que fue elegida?
- - Aspiraciones y objetivos. ¿Está conforme?
- - En la empresa donde trabaja ¿cuántas mujeres ocupan cargos gerenciales? ¿cuál es la proporción en relación a los que ocupan varones?
- - ¿La condición de ser mujer la percibe como un escollo o como una ventaja a la hora de promocionarse y ejecutar su trabajo?

- - ¿Se sintió alguna vez discriminada?
- - Comparación de su salario (en el caso de las ejecutivas) con el ganado por varones en cargos similares.
- - ¿Cómo compatibiliza su vida familiar con la profesional?
- - "Las mujeres que llegan" ¿qué virtudes deben tener? ¿qué deben dejar de lado?
- - ¿Cuáles considera sus mayores aportes como mujer empresaria y cuáles sus debilidades?
- - ¿Existe un estilo gerencial femenino?
- - ¿Qué mujeres han sido su modelo o referente?
- - ¿Qué papel le cabe a la empresa en impulsar la promoción de mujeres en los lugares de decisión?
- - ¿Y al Estado?
- - ¿Qué ha hecho o hace para favorecer la equiparación de hombres y mujeres en empresas?

Respuestas (ordenadas por edad de la entrevistada):

Jazmín Chebar. Diseñadora de ropa y empresaria de indumentaria.

28 años, casada, sin hijos. Estudió Diseño de indumentaria en EE.UU. Sus padres tenían una casa de ropa: "Me crié entre telas y me encantaba la ropa, nunca dudé sobre lo que me gustaba", dice.

Comenzó trabajando en EE.UU., desde atender el teléfono en Valentino hasta colaborar en la línea de jeans de Donna Karan. Cuando volvió a Argentina se desempeñó en Vitamina, hizo el vestuario de Leticia Brédice para la película Cenizas en el paraíso y después se lanzó con su marca. "Mi ambición es crear una empresa mediana controlable que sea rentable, y seguir disfrutando de mi trabajo. No quiero convertirlo en una megaempresa y terminar haciendo cosas que no me interesan tanto", expresa.

En su empresa, de la que es dueña junto con un socio, son 12 personas de los cuales tres son hombres.

Considera que en su carrera, como en todas las creativas, no hay obstáculos por ser mujer. "Todos tenemos los mismos problemas, depende de cada uno pero no tiene que ver con el sexo", opina.

Está conforme con lo que gana si bien aspira a más cuando el país mejore.

En cuanto a su relación con lo familiar dice trabajar mucho pero necesita balancear con lo demás, no quiere que su profesión la absorba por completo. Con su marido, se reparte las tareas domésticas. Para "llegar" cree que se necesita trabajar mucho y pararse en los tropezones. Y tener un toque de suerte.

En cuanto al estilo gerencial femenino, primero responde que "no tengo ni idea si hay un estilo femenino". Luego aclara que "somos un equipo, cada uno es responsable de su área, escucho opiniones, nadie manda, no me sienta jefa. Todos tiramos para el mismo lado. Eso es muy importante". Este aspecto es el que resalta como virtud. Y como debilidad, dice que le cuesta mucho la parte números porque no le gusta: "No soy una gran negociadora, acá hay otra persona que se dedica a eso pero no porque sea hombre sino porque lo hace bien." No tiene mentoras aunque subraya el ejemplo de su mamá.

No interviene en cámaras empresariales ni en redes, no opina sobre política ni tiene claro cuáles podrían ser las reivindicaciones necesarias. Simplemente, marca que "hay muy buena onda entre los diseñadores".

Carolina Ciancio. Ejecutiva. Directora de la División masiva de empresa de Internet Netizen.

28 años, separada, sin hijos. Politóloga con especialización en Procesos políticos, postgrado en Dirección de Empresas, en la UCA, y en Opinión Pública, en FLACSO. Actualmente, cursa un programa para directores de empresas, en la Universidad Austral. "Elegí la carrera porque tengo un interés social en todas las actividades que hago y por eso, participo en varias instituciones y OnGs. En cuanto a lo que me encontré en el trabajo, comprobé que el ámbito público no me gusta porque es muy difícil planificar y llevar a la práctica proyectos, lo que sí puede hacerse a nivel privado", explica. Es Directora de la división masiva de Netizen (empresa de Internet). El cargo que ocupa reporta directamente al gerente general. Su responsabilidad es la parte operativa de la empresa y tiene a unas 50 personas a cargo.

"Mi crecimiento personal está ligado al desarrollo de la empresa. Cuando entré, a mediados de 1998, éramos unos 7 u 8 empleados y me desempeñé en marketing, ventas y comunicación. Luego pasé a Gerente de atención al cliente. Alcancé mi actual cargo en febrero del 2002", detalla su crecimiento. "Creo que me eligieron por capacidad. Conocía al gerente de esta empresa porque compartí con él trabajos anteriores (en Opinión Pública en la campaña de Rodolfo Terragno en el '97)", agrega.

Su desarrollo personal lo ve, por el momento, relacionado con Netizen. Si la empresa se expande, puede aspirar a un lugar más alto. Reconoce que su caso es especial porque "fui alcanzando objetivos más rápido que el promedio".

En su nivel, hay tres cargos en la empresa, uno ocupado por ella y los otros dos, por hombres. En los cargos intermedios, la relación es 60% hombres y 40 % mujeres. Las mujeres están casi todas en el área de Ciancio (las gerentes y responsables de marketing, contenidos, coaching, recursos humanos, atención al cliente). "Entre las mujeres de la empresa nos llevamos bárbaro. Lo que más valoro es el compromiso y la responsabilidad con lo que hace", dice. En Netizen, no encontró obstáculos por ser mujer. Piensa que es porque a la persona que reporta (Gonzalo Berra) lo que le importa es la capacidad: "Ser mujer no representa ni escollo ni ventaja aunque reconozco que hay empresas donde sí puede ser un problema. Personalmente, tuve algunos por aparecer atractiva para el otro sexo pero en Netizen nunca me pasó", señala. Para "llegar", rescata la profesionalidad, dedicación y responsabilidad. En cuanto al estilo gerencial femenino, considera que las mujeres tienen una sensibilidad mucho mayor en recursos humanos, en los temas personales, en el trato con la gente: "Nunca elegiría a un hombre para recursos humanos. En lo demás, no creo que haya diferencias".

No reconoce modelos sino que identifica perfiles en hombres y mujeres con los que trabajó. Es consciente que si la empresa no tiene una política igualitaria clara es imposible que las mujeres crezcan o en todo caso, lo harán por otros métodos.

"A nivel políticas públicas, hay que hacer de todo. Todo lo que sea acciones positivas tiene que estar reglamentado, tienen que darse aperturas para que después pueda pasarse de lo legal a lo cultural", reclama.

Jessica Trosman. Diseñadora de ropa y empresaria de indumentaria.

36 años, su familia se compone por ella y su hijo.

Estudió dos años Diseño de Indumentaria en la Universidad de Miami. Es Traductora Pública recibida en la Universidad del Salvador y no hace cursos de capacitación. Eligió su carrera porque la motivó el hecho de ver la vestimenta de los grupos de rock & roll, la vestimenta de las películas, hasta el interés de ver de que se trataba la ropa de los trabajadores, uniformes de hospitales, etc.

Antes de armar su propia empresa junto a Martín Churba, trabajó free lance para Ona Saenz y Kosiuko, haciendo remeras con estampas diferentes. En su empresa hay mayor cantidad de mujeres (60%) que hombres (40%). En los tres locales, las encargadas son mujeres, pero no por algo premeditado sino que "se dio".

Considera una de sus grandes virtudes ser "caradura". Reconoce que es una característica que la ayudó en lo laboral: "Tengo interés en algo e intento por todos los medios conseguirlo". En cuanto a sus objetivos, dice nunca terminar de estar conforme: "A medida que se van alcanzando los objetivos aparecen nuevos desafíos". Pero resalta que "si hay algo satisfactorio en la vida es poder vivir del trabajo que uno eligió, tengo la suerte de poder decir una cosa así, mas cuando nos encontramos en una crisis política, social y económica". "Yo no creo en la discriminación sexual, pero sí en la elitista. Me parece que, más en mi rubro de indumentaria, la mujer está considerada a un mismo nivel que el hombre. Creo que no hay diferencias sexuales. No me veo disminuida por ser mujer, todo lo contrario. Jamás me sentí discriminada. Creo que tenemos estrategias diferentes a veces más fructíferas, a veces no. Pero sigo recalcando que no observo grandes diferencias. Con mi socio Martín Churba, no me veo para nada en competencia de poder, los dos nos respetamos en cada una de nuestras áreas". Con su salario está más que conforme. Integra la presidencia de la empresa y las decisiones que se toman son acordes al flujo económico de las ganancias.

Es fundamental para ella la vida familiar. Su hijo ocupa una prioridad absoluta y trata de compartir el mayor tiempo posible.

Aquellos que tienen éxito, hombre o mujer, son los que tienen capacidad para explotar sus propias virtudes y lograr sus objetivos.

Acerca del estilo gerencial femenino, no considera que existan diferentes formas gerenciales de manejar una empresa por ser hombre o mujer sino que una persona calificada debe priorizar los objetivos de la empresa y aplicar las estrategias necesarias para conseguirlo. Su mentora es su hermana, Fabiana.

En su empresa las puertas están abiertas a cualquier persona calificada, que tenga aptitudes para concretar los objetivos de la compañía. Las oportunidades son equitativas: "Manejo mi empresa de manera objetiva y si una persona es capaz para comprometerse con los goals de la empresa, será contratada".

María Verónica Viel Temperley. Ejecutiva Fundación Ashoka

40 años, casada, está esperando su primer hijo. Es Licenciada en Ciencias Políticas con especialización en Relaciones Internacionales, UCA. La motivó a elegir su carrera, el interés por la cosa pública si bien no le interesaba la política partidaria ni el servicio exterior. Empezó trabajando en la producción periodística de Bernardo Neustadt y Mariano Grondona en radio y televisión. Luego fue Coordinadora General de la Fundación Poder Ciudadano (1988 - 1993), Coordinadora del Proyecto "Nueva Dirigencia" del entonces Ministro del Interior, Gustavo Béliz (1993) y Directora de Desarrollo Institucional de Junior Achievement (1994 - 1997). Desde octubre de 1997 hasta hoy, se desempeña como Directora Ejecutiva de Ashoka: Innovators for the Public/Emprendedores Sociales, para Región Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay). Le tocó la responsabilidad de instalar a Ashoka en Argentina.

"Ashoka es la primera asociación mundial de emprendedores sociales líderes, con la visión, la creatividad y la extraordinaria determinación propias del emprendedor de negocios, pero que destinan esas cualidades a la búsqueda de soluciones innovadoras a problemas sociales", explica. Actualmente, está apoyando a más de 1.100 emprendedores sociales en 42 países del mundo. En la Argentina, son 24.

Como Directora Ejecutiva tiene entre 5 y 6 mujeres profesionales a su cargo.

Accedió a los primeros trabajos por iniciativa propia, pidiendo trabajar ad-honorem y luego por trayectoria y experiencia. "Nunca me propuse llegar a esto, fui haciendo mi camino al andar. Estoy muy conforme", comenta.

No reconoce diferencias, en el sector social donde trabaja, entre varones y mujeres. Cree que ser mujer no representa escollo ni ventaja.

Se sintió discriminada cuando en una entrevista le preguntaron si pensaba tener hijos. "Di una respuesta vaga. De todos modos me seleccionaron a mí entre 70", dice.

Acerca de su salario, responde que no hay diferencias con el de los varones. No sabe qué virtudes deben tener "las mujeres que llegan". "Creo que igual que en los varones, importa el profesionalismo (experiencias, disciplina, seriedad, constancia, compromiso)", dice. Supone que sus mejores aportes son la creatividad, el entusiasmo, la seriedad y compromiso con que trabaja, pero no sabe si hay o no un estilo gerencial femenino.

No recuerda ninguna mujer modelo pero cree que el estilo de su madre la influyó mucho. Piensa que la empresa tiene un "papel importantísimo" en impulsar la promoción de mujeres en los lugares de decisión: "Nunca dudé en la equiparación de hombres y mujeres en empresas", afirma. Pero no sabe cuál puede ser el rol del estado en ese aspecto.

María Eugenia Estenssoro. Empresaria social. Presidenta Fundación Equidad.

44 años, separada, en pareja, tres hijos.

Licenciada en literatura comparada inglesa y francesa en Smith College, EE.UU. Master de Periodismo en la Universidad de Columbia.

"Estudié literatura porque quería ser escritora o periodista. Me di cuenta que no tenía el don para la literatura, entonces me dediqué al periodismo porque siempre tuve una vocación pública, me interesaba el país, lo que pasaba, poder participar desde una posición ciudadana. Pero supuse que para conocer la sociedad había que conocer el alma humana, la historia, el pensamiento y entonces, empecé con las letras."

Trabajó 15 años como periodista. Durante los ochenta fue corresponsal para Time y The Wall Street Journal. Fue editora en las revistas Mercado y Noticias, del '92 al '95. Luego quiso tener una revista propia que fue Mujeres y compañía, junto a Norma Morandini, entre el '95 al '98, idea que también llevó a la televisión de cable.

En 1997, el político y economista Domingo Cavallo le propuso ser candidata a diputada: "Pensé que era una buena oportunidad para proyectar programas de gobierno, me despertó el bichito de la participación, ya no como observadora, sino como protagonista. Fue una experiencia muy rica pero también muy frustrante".

Después de esta experiencia política, se dedicó al trabajo social en fundaciones. Es co-fundadora y miembro del directorio de la Fundación Endeavor Argentina, una organización sin fines de lucro internacional que apoya a emprendedores de alto potencial en mercados emergentes. También es miembro del directorio de Transparencia Internacional. Actualmente, dirige la Fundación Compañía Social Equidad, que promueve la equidad social y el desarrollo humano a través de las nuevas tecnologías. Equidad, que nació en 2001, desarrolla programas de conexión a Internet, donación de computadoras y capacitación en centros comunitarios y escuelas. Esta Fundación -donde trabajan 7 personas- ya donó 1.500 computadoras recicladas a 400 escuelas y se capacitó a 1.200 docentes. Por esta razón es que Estenssoro se define como empresaria o emprendedora social.

Acerca de los méritos para crecer y ser elegida, Estenssoro cree que el esfuerzo da frutos: "Si hacés tu trabajo seriamente, con responsabilidad, con iniciativa y creatividad, a la larga te van dando más responsabilidades. En el periodismo, que es muy competitivo, podés destacarte si buscás un punto de vista diferente, un modo que te distinga. En la política no basta con el profesionalismo, también hay amiguismos y bancarse muchas cosas".

Si bien nunca se sintió discriminada, reconoce las dificultades que aún existen: "Mi experiencia en política, lo que vi y hablé con otras mujeres, es que somos muy apetecibles a la hora de llamarnos para integrar listas o compartir fórmulas, pero a la hora de las decisiones y las negociaciones consideran que no estamos aptas. No creo que no haya discriminación, lo que digo es que los obstáculos, que los hay, los pasé por encima sin darme cuenta. El techo no es de cristal, es de cemento. Las mujeres llegamos cada vez más a las gerencias medias pero no a los directorios de las empresas e instituciones y no por falta de capacidad". No ganó menos que los hombres en el mismo cargo. Sin embargo, cree que los hombres pelean más su salario, se valoran mejor en términos de dinero, se venden mejor y tienen más autoestima. Cuando tuvo a sus hijos, decidió dedicarse al periodismo económico y dejar el político e información general, para tener más control sobre sus horarios y no tener que hacer viajes que la alejen de los

chicos. Con su revista, trabajaba en casa, al igual que ahora, para acomodar mejor trabajo y vida familiar.

Para llegar, dice que hay dos caminos: el de las mujeres que usan sus dotes de belleza y seducción y que ella no conoce pero tampoco condena. Y el camino de las que profesionalmente desarrollan su carrera y para el que hace falta vocación y ganas de llegar. "Llegás en la medida de tu ambición. Entonces, para llegar a puestos de liderazgo, hay que tener vocación de liderazgo y te tenés que preparar y trabajar mucho y es cierto que tenés que hacer más que los hombres para obtener el mismo reconocimiento", manifiesta.

Se reconoce como buena para iniciar cosas, para gestarlas, pero no tan buena para hacerlas crecer y mantenerlas. También dice estar aprendiendo a escuchar más a los otros, a delegar y compartir. En cuanto al estilo femenino, piensa que las mujeres no separan su vida personal con el trabajo, no hay algo rígido. "Con la gente con la que trabajo soy muy maternal, me siento responsable, trato de enseñar, si alguien tiene un logro es mi logro, como con los hijos, me da placer que las relaciones sean eficientes y amorosas, que haya un vínculo. Soy una líder conductora madre", se define.

Como modelo de empresaria, le fascinó -la conoció en 2001- Anita Rodik, la fundadora del Bodyshop "porque ella volcó a su empresa todos sus ideales de los sesenta de activista y mochilera, puso sus valores en su trabajo aún siendo un emprendimiento comercial, me inspiró esto de conjugar el mundo de los negocios con los valores y un punto de vista femenino". También se refiere a la periodista Norma Morandini, a quien conoció haciendo una pasantía a los 19 años y desde entonces son muy amigas.

Sobre los cambios para las mujeres, opina que tendrán que venir con la educación, con leyes antidiscriminatorias y campañas para apoyarlas porque, como en el caso del acoso sexual, "muchas no hacen valer sus derechos por temor a después no conseguir trabajo".

Judith Ovadía. Empresaria sitio de Internet Mujer y Negocios.com y ex ejecutiva Cordobesa de 44 años, casada y dos hijas.

Estudió computación científica en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la UBA. La eligió porque "era una carrera muy nueva y estaba todo por desarrollarse. Era un gran desafío y me interesaba desarrollar una carrera científica". Además, realiza cursos de capacitación permanente con temáticas relacionadas a emprendimientos, negocios, exportación y mujer. Sus primeros trabajos fueron como Líder de proyecto en Aerolíneas Argentinas y en la Consultora Sistefin. En el Banco Hipotecario Nacional llegó a Subgerente de Desarrollo, con 50 personas a cargo. Desde 1991 hasta la actualidad se desempeña como socio gerente de Consultores de Base. De 1999 a 2000 fue consultor del Banco Mundial.

Consiguió estos trabajos por el diario o por presentarme y en todos los casos tuvo que rendir una evaluación. "Tengo excelentes conocimientos técnicos, soy creativa e innovadora", explica. Si bien considera que bajo relación de dependencia logró un desarrollo importante, "realmente aspiraba a encarar nuevos desafíos".

Desde 1991, trabaja en la empresa que creó junto con su socia Beatriz Calatayud, donde desarrollaron MujeryNegocios.com, el portal para mujeres emprendedoras y empresarias.

"Nunca estoy conforme, siempre quiero hacer más y mejores cosas. En este momento estamos encarando un proyecto de Inclusión y Aprendizaje para el portal, que permitirá que más mujeres puedan capacitarse, generar sus emprendimientos, mostrar y vender sus servicios y productos", comenta.

Para Ovadía, los principales obstáculos con los que se enfrenta la mujer en el mundo laboral son "los prejuicios": el prejuicio de que al casarse y tener hijos ya no se pueda contar con ella, el prejuicio de "por algo habrá llegado", la percepción de que se dedica mucho al trabajo y "descuida su casa y su marido".

La condición de ser mujer no la percibe ni como un escollo ni como una ventaja a la hora de promocionarse y mucho menos a la hora de ejecutar un trabajo. En su caso, siempre se movió en un ambiente tecnológico "donde los requerimientos y parámetros de evaluación que primaban eran otros".

Se sintió discriminada cuando, muy joven, presentó un proyecto informático muy importante ante los gerentes de la empresa -todos hombres en su mayoría mayores- y el Gerente Financiero la llamaba "niña".

"Las mujeres que llegan", según Ovadía, deben tener las mismas virtudes que los hombres pero potenciadas, deben rendir examen constantemente y dejar de lado una parte de la vida privada. Sin embargo, manifiesta que no debieran delegar cosas que no quieren delegar: "Yo era subgerente en un Banco y no dejaba de atender a mi hija cuando llamaba ni concurrir a las reuniones de colegio, entre otras cosas", ejemplifica.

Con respecto al estilo gerencial femenino dice: "Somos nosotras las que debemos dejar de copiar estereotipos gerenciales exitosos y plantear nuevas reglas. El estilo de las mujeres es más participativo. Escuchamos más. Desde Mujer y Negocios, estamos cuestionando y redefiniendo esas reglas de juego que inventaron los hombres".

Considera que debería ser una realidad que a igualdad de capacidades y aptitudes, exista igualdad de oportunidades, sin distinción de raza, género, credo. El papel del estado en este aspecto debería ser legislar y controlar su cumplimiento.

Desde Mujer y Negocios, Ovadía manifiesta que favorece "la equiparación de hombres y mujeres no sólo en empresas, sino en negocios, en oportunidades, en capacitación, en representatividad. Cuestionamos la base de que los negocios son cosa de hombres, para redefinir las reglas de juego".

Susana Malcorra. Ejecutiva. Ex CEO de Telecom.

47 años, casada, un hijo. Ingeniera electrónica.

Realizó estudios de management en las empresas donde trabajó. En Estados Unidos, hizo un Master integrado a la capacitación de IBM.

Empezó como asistente universitaria y profesora de matemática y física en la escuela secundaria. Desde que egresó, en el '79 y hasta el '92, trabajó en IBM y en el '93, ingresó en Telecom hasta julio del 2002 en que renunció por diferencias de opinión con los accionistas. En IBM, era directora de operaciones y en Telecom, se desempeñó como gerente general o CEO. Actualmente, analiza propuestas.

En Telecom, tenía 15.000 personas a cargo. Los jefes que le reportaban eran todos hombres y recién en el nivel siguiente había mujeres. IBM sostiene una política de igualdad de oportunidades, que viene de Estados Unidos, y que no existe en Telecom. Pero Malcorra dice que tampoco había nada en contra. Por ejemplo, en Finanzas y en Tecnología, las número dos son mujeres. Malcorra se refiere a las dificultades para acceder a niveles gerenciales: "Hay un escalón muy difícil de acceso hasta que te consideran, ese acceso inicial a gerente de nivel medio es el más difícil. A partir de ahí, fui avanzando en mi carrera ganándome el respeto de mis jefes y demostrando que podía hacer mi trabajo y por eso, me eligieron entre un grupo de pares. Tiene que ver tu compromiso con el trabajo y tu convicción de hacer".

La ejecutiva cree que el primer obstáculo para las mujeres es cultural y tiene que ver con la formación que reciben en el hogar y en la escuela y que condiciona para que la mujer elija entre su carrera o su vida familiar. Las llama "falsas opciones" pero reconoce que terminan siendo un obstáculo.

"Sin dudas, me sentí discriminada. En reuniones grandes, cuando no me miraran a mí sino al resto o secretarias que me obviaban y se dirigían a hombres que me reportaban a mí. Ante esto, hay dos actitudes: dar la batalla en el momento o ganarte el espacio. Yo siempre trabajé sobre demostrar quién era el que tenía el control sin confrontar directamente sino mostrando con los hechos. Cuando ya me había ganado el espacio, les recordaba lo que habían hecho pero lo hacía al revés", relata representando uno de los pocos casos que afirma haber sido discriminada. No dice cuál era su salario en Telecom. No detectó que hubiera una diferencia de ingresos proveniente de su sexo aunque sabe que suelen darse diferencias.

Pone en claro que no es fácil mantener el equilibrio entre el hogar y el trabajo: "A los hombres no se les plantea como obstáculo. Hay que ser capaz de vencer la barrera cultural. Yo tuve una gran ventaja y es que en mi familia no me educaron en la opción casa o profesión. Pude balancearlo. Y mi marido siempre me apoyó", apunta.

Para "llegar" hace falta, dice Malcorra, tener convicción y compromiso, decisión de llegar adelante y ocupar los espacios, y ser consciente de balancear con la vida familiar porque parte del tiempo propio va a ser sacrificado. "Creo que a priori existe el techo de cristal pero, en mi caso, lo fui rompiendo sistemáticamente. Cuando entré en IBM, no había mujeres en ventas pero insistí y me nombraron. Soy cabeza dura, a lo mejor es autoestima", supone. Su fortaleza la encuentra en la capacidad de armado de equipo y la comunicación y el equilibrar la planificación estratégica, a largo plazo, con la capacidad de hacer. Su debilidad en ser protectora, ponerle mucho "el pecho a las balas" cubriendo a la gente que le reporta. Más que en un estilo femenino, cree en el estilo personal y propio: "Creo que hay un estilo personal aunque hay características más propias de las mujeres que de los hombres y creo que sobre eso hay que montar fortalezas y establecer el estilo personal que uno tiene sin copiar. La mujer típicamente es de escuchar más todas las partes para después armar una conclusión, negocia de otra forma, pero no creo que haya 'un' estilo femenino, hay que ser fiel a uno mismo". Tiene un modelo basado en valores más que en individuos. Ha tomado cosas de su madre y de personas con las que trabajó, sobre todo en los EE.UU.

Con respecto a las acciones positivas a favor de la participación femenina opina que le provoca una reacción dual: "Tengo un conflicto con los sistemas de cuota. Por un lado, es el reconocimiento que una es una minoría. Pero, al mismo tiempo, me doy cuenta que es una forma de presionar al sistema para brindar más oportunidades, por lo que algún esquema sería útil, algún mecanismo de control para la paridad de sueldos o para determinado porcentaje de empleadas. La base de la igualdad es que cuando hay dos personas, un hombre y una mujer, sean evaluadas en el mismo plano. La educación es lo que más puede ayudar".

Laura Schwartz. Empresaria cosméticos Laura's Secrets.

No dice la edad, separada, dos hijos.

Estudió medicina, psicología, teatro, publicidad y cuando puede, realiza cursos de capacitación. Fue creativa (redactora y directora) en muchas agencias de publicidad prestigiosas como Ratto, Dreyfus, Casares Grey, Lautrec. Tuvo hasta a 4 personas a cargo en esa época. Luego con su emprendimiento familiar, seleccionó, capacitó y dirigió a más de 40 mujeres en las mejores épocas. Para llevar a cabo Laura's Secrets dice que se eligió a sí misma y por eso, accedió: "Me motivaron las ganas de tener un emprendimiento creativo, de inventar un concepto, de reciclar las cremas de mi abuela de un modo particular, de dar un servicio inédito.

Mis objetivos son los de llegar cada vez más a las mujeres - y hombres- con el concepto de belleza inteligente y con humor. Descontracturar la cosmética, sacarla de los lugares que suele frecuentar. Me gustaría que la marca Laura's Secrets crezca, se expanda, exporte y sea internacional". No cree en generalizaciones. Ser mujer puede, según la circunstancia, ser un escollo o una ventaja. "Sí creo que una mujer en cargo alto está más expuesta a situaciones que, culturalmente, por género es menos capaz de resolver. Razón por la cual debe desarrollar más temple, eso a veces es muy costoso, pero no creo que a los hombres les resulte sencillo, sólo están más acostumbrados", afirma. No fue discriminada aunque señala que la discriminación etaria es muy cruel. Con respecto a su familia, trabaja varias horas en su casa para poder estar con su hijo de 12 años con quien comparte mucho gracias a la computadora, medio por el cual también se comunica con todos y con todo.

No sabe qué es llegar: "Creo que una es el liderazgo, pero ¿quién sabe cuándo o si llegó? ¿Llegó a qué? No sé que hay que dejar algo de lado. Si lo que hay que dejar de lado es demasiado valioso, creo que nadie llegó a nada. Me parece que la plenitud se alcanza con reconocimiento propio en cada área importante de la vida. Si para 'llegar' hay que descuidar la salud o la familia, ¿a qué hemos llegado?".

Sus mayores aportes son la creatividad y capacidad innovadora, la flexibilidad y adaptación al cambio. Su debilidad es el sentimentalismo y el poco tino en asesorar administrativamente. Admite que hay un estilo gerencial femenino, que se caracteriza por ser más sensible, más "maternal" y menos estructurado, más creativo.

Su modelo es su abuela, Guillermina Schwartz. No tiene referentes económicas o empresariales porque su vida estuvo más emparentada con personas del arte que de la empresa. Con respecto al papel del Estado, sólo responde "¿Qué Estado?". Más que en LA EMPRESA (en

mayúsculas) como entidad abstracta cree que todo depende de cómo sean las personas con las mujeres que trabajan: "En lo que me ha tocado, he favorecido el trabajo para mujeres de más de 40 años, he tratado de que a nadie se la juzgue o condene por la edad ni por el estado civil o por si es bonita o no tanto".

Patricia Méndez Huergo. Empresaria del sitio de Internet, Red de Mujeres Ejecutivas.

53 años, divorciada, dos hijos, un nieto.

No siguió carrera universitaria. Realiza muchos cursos, es coach ontológica y renacedora. Fundó y dirige la Red de Mujeres Ejecutivas. En el 2000 fue elegida líder del Mercosur. "Era ama de casa y part time me dediqué a la organización de eventos. Cuando me divorcié, me vi en la necesidad de rearmarme y reconozco que tuve suerte porque me ayudaron muchos amigos en lugares de decisión y así pude capacitarme, hacer cursos de marketing. Conocer esas dificultades por las que pasan las mujeres que se inician es lo que me impulsó a armar la Red. Comencé en 1990 con el objetivo de dar herramientas a las mujeres para que se desarrollen como empresarias con menos costos que los que había en ese momento: era muy caro capacitarse, no había espacios de negocios para mujeres. Llevé mis propias preocupaciones a una empresa, organizando servicios para las mujeres a menor costo, bolsas de trabajo, hasta tuvimos un programa de radio y colaboramos durante un año en televisión con la conductora Tini de Boucourt. También hicimos un programa de mentores, un acuerdo entre una empresaria más experimentada con otra más joven", enumera.

En la Red, el trabajo se completaba con tres personas y llegaron a tener 900 socias. Desde 2001, con la crisis económica, se redujeron a unas 400 socias. En este momento, apuntan a la capacitación, lo que tiene que ver con coaching ontológico y toma de conciencia: "Porque ahora hay que tener claro qué querés hacer, para qué lado vas a dirigir tu vida. Mi sueño es seguir trabajando con el desarrollo personal, eso es más gratificante que más que ganar plata y quiero seguir llevando a esto a otros países de Latinoamérica", explica.

Por su experiencia laboral, Méndez Huergo sí sintió que ser mujer era un escollo para iniciarse. Los directores de empresa, a principios de los noventa cuando ella empezó, no gastaban plata en la capacitación de mujeres. "No había nada para mujeres ejecutivas y empresarias", asegura. Aunque no se sintió discriminada, hace referencia a episodios incómodos que vivió como organizadora de eventos: "Tenía reuniones con hombres que no te toman en serio y creen que te pueden levantar y manipular. Por eso, hacía todo perfecto para que no me objetaran nada". Está conforme con lo alcanzado porque "de la nada, con dos hijos, hice todo. Siempre se puede más pero tengo clara que hay cosas que no sacrifico por tener más. Tengo lo que puedo, y quiero, generar". También eligió tener la oficina en su casa para poder estar cerca de sus hijos. Para llegar hace falta saber adónde se quiere ir, conocer la misión de cada uno, organizarse y no quedarse en el camino. Y estar dispuesta a pagar el precio de este esfuerzo: "De hecho, los hombres pagan un precio muy alto para llegar alto. Las mujeres no siempre están dispuestas". Sus fortalezas son el esfuerzo, la creatividad, ir de frente y su debilidad es su "desbole" en lo operativo, la organización, bajar a la tierra lo que quiere hacer, dificultades que dice estar aprendiendo a superar. Sin duda, cree que las mujeres tienen otro estilo de hacer negocios: no tienen

cultura de coimas, trabajan más a la par, no buscan sólo los resultados, no dejan afuera lo afectivo, lo maternal.

En cuanto a modelos, le gusta leer biografías de gente exitosa y siempre le pareció muy destacable la vida de la escritora Victoria Ocampo porque "fue una transgresora que rompió con una estructura social y familiar muy rígida y condicionante, para hacer y ser lo que realmente quería". No cree que sean los cupos la mejor forma de romper espacios sino que tiene que ser por capacidad y no por obligación. Pero para lograrlo dice que se debe terminar con la corrupción en la política.

Marta Harff. Empresaria con varios emprendimientos: primero, línea de artículos de perfumería y actualmente, de alimentos y ayuda social.

54 años, casada, dos matrimonios, un hijo.

Contadora pública, licenciada en administración de empresas, realizó muchos cursos, ahora se dedica a darlos. Eligió esa carrera por urgencias económicas y de trabajo, no por vocación. Trabaja desde los 15 años ayudando en la confitería de su padre. Al recibirse, tuvo varios empleos hasta que comenzó a trabajar con quien en ese momento era su novio y recién iniciaba una empresa, en el '69. En 20 años, llegaron a tener una empresa, Valot, con 300 personas y más de 10.000 clientes. "Yo era la socia, lo único que no me voy a adjudicar es la idea original porque eso lo trajo él de un viaje, después estuve en la parte administrativa, financiera, ventas y logística, en todo", dice.

Harff relata cómo fueron los inicios de su propia empresa de perfumería y regalos: "A fin de año, a los clientes les obsequiábamos unos jabones con aroma y formas de frutas. Como tenían mucho éxito, en una exposición ganadera se me ocurrió presentarlos como en una frutería, para vender. ¡Ahí empezó Marta Harff! y coincidió con que me separé". En el 2000, vendió el 80 % de la empresa y desde el 2001, si bien sigue siendo socia del 20%, no tiene participación en las decisiones. En el 2001, puso con su marido un negocio de decoración y de arte, donde ella aporta apoyo logístico, y están exportando obras de pintores argentinos a Estados Unidos.

En la actualidad, se encuentra avocada a dos proyectos: uno, junto a un grupo de mujeres, formó una asociación civil, Mujeres argentinas emprendedoras (MAE). Están organizando la exportación de ropa de chicos hecha 100% a mano, para generar muchas fuentes de trabajo. Y el otro, una unidad de negocio de productos nacionales premium gourmet y orgánicos (aceite de oliva, hierbas aromáticas, miel, etc.) que se llamará El Barrial. En la firma Marta Harff eran casi todas mujeres y sigue trabajando con mujeres.

"A nivel personal, me he impuesto mis propios límites, he cumplido mis sueños, no tengo más ambiciones, aprobé todos los exámenes. Mi intención ahora es ocuparme de una función social, creo que tengo las condiciones para enseñar a mucha gente para llevar adelante proyecto. Soy emprendedora de profesión. Eso es lo que hoy me llena, dar una mano en este momento difícil, alentar a buscar una salida laboral".

Muy pocas veces se sintió discriminada. Dos o tres veces registró, más que discriminación, una subestimación por el hecho de ser mujer.

Para Harff, la mujer tiene un tironeo muy grande entre lo familiar y lo profesional. Pero su caso lo considera especial: "Con mi primer marido nos complementábamos perfectamente en la empresa y no tuvimos hijos. Cuando me volví a casar, tuve un hijo y ya tenía 47 años, así que a esa altura tenía muy clara mis prioridades. Pero para muchas mujeres es difícil, sobre todo si no son independientes".

Para "llegar", hay que tener un objetivo claro y ser consecuente, estar dispuesto a aprender y a la crítica, al ensayo y error. Por otro lado, a las mujeres les cuesta ser profesionales. "No hay que asumir compromisos que no se pueden cumplir", aconseja.

Cree en el estilo femenino: "Las mujeres tenemos otras maneras, no entramos en los juegos de poder de los hombres, tenemos otra actitud hacia el trabajo, un punto de vista más universal y menos parcializado, sentido práctico y la capacidad de manejar varias alternativas al mismo tiempo. La mujer no se desnaturaliza en el trabajo. Aún lo que falta es la capacidad de planificación a largo plazo pero eso se irá superando con la educación. El estilo autocrático y piramidal ya no vale, ahora hay que consensuar y no buscar el resultado inmediato. Por eso, en el campo empresario es donde las mujeres más posibilidades tiene y más éxito tiene. En el hemisferio norte, los emprendimientos, que tantas mujeres encabezan, generan más puestos de trabajo que las empresas tradicionales y son los motores de la economía".

Siempre le gustaron las biografías y en el rubro de la cosmetología dice que hubo mujeres notables como Helena Rubinstein o Estée Lauder: "Han sido laborantas, pioneras, visionarias y me ha servido, las he tenido muy presente".

Para Harff, no hay políticas de apoyo para la mujer. En cuanto a las cámaras empresariales, opina que "en las corporaciones tradicionalmente masculinas, no están cómodos con la inserción de la mujer, entonces no les dan las mismas oportunidades".

Noemí Cattorini. Empresaria C.H. Publicidad, Club del Champagne y Asociación de elaboradores de sidra.

No dice la edad. Casada, una hija.

Contadora pública y doctora en Ciencias de la Administración. En 1997, fue elegida "Mujer empresaria del año". "Elegí esta profesión porque nací y crecí en una empresa. Mi padre fue un pionero de la industria del vidrio. Mis hermanos y yo -éramos 7- crecimos compartiendo a papá con la empresa", relata.

Desempeñó distintos cargos financieros y administrativos en diferentes empresas. Actualmente es presidenta de C.H. Publicidad, del Club del Champagne -la bodega mendocina Sáenz Briones produce el champagne para los 1.000 asociados- y de la Asociación de elaboradores de sidra, además de formar parte del comité directivo de CACIPRA. Considera que accedió a estos lugares por voluntad propia y porque frente a una dificultad trató de colaborar, de solucionar problemas y de capacitarse.

"En este momento, mis aspiraciones pasan por el plano social, reflatando una asociación llamada 'Niños felices', que fundé hace varios años. También quiero luchar para que las mujeres argentinas, a las que considero muy capaces, obtengan el reconocimiento que merecen. Soy anticonformista y

exigente por naturaleza y siempre me parece que puedo realizar más. No obstante, estoy muy agradecida a la vida porque me dio oportunidades y herramientas para aprovecharlas", manifiesta.

En todas las empresas donde tuvo poder de decisión, dice que siempre hubo lugar para las mujeres porque "tienen más capacidad de trabajo y rinden más que los hombres". Considera que los obstáculos de las mujeres para crecer laboralmente tienen que ver con ellas mismas: en las solteras, su propia torpeza y el pensar que no deben capacitarse. En las casadas, su doble condición de madre y esposa, que les resta tiempo para prepararse pero que, cuando los hijos crecen, se acabaron las excusas para no cumplir con sus aspiraciones. Nunca se sintió discriminada. "Pensar que la condición de mujer es un escollo, ya en sí mismo es una traba. Pensar en brillar con el resultado de su trabajo es la ventaja", define. En cuanto al salario diferente que pueden cobrar mujeres y hombres en el mismo cargo, simplemente responde que "las empresas bien organizadas tienen definido el costo de cada departamento, independiente del sexo de quien lo ocupa".

Compatibiliza su vida familiar con la profesional con orden, organización, quitándole horas al ocio y también, admite, a los amigos.

Las virtudes de las mujeres que "llegan" son, a su juicio, inteligencia, capacidad de sacrificio y de trabajo, integridad moral y fuerza espiritual. "Mi aporte como mujer empresaria es demostrar que se puede", dice.

María Arsenia Tula, presidenta de CACIPRA, es su referente como mujer empresaria. Para Cattorini, el papel de las empresas y del estado en impulsar la participación de las mujeres es, justamente, promocionarlas para los puestos claves de decisión. Para lograrlo, no cree en los cupos, ya que los encuentra discriminatorios, sino en la lucha contra la corrupción. "Mi aporte ha sido y es el de promocionar en todos los ámbitos y en todos los departamentos de la empresa a las mujeres", remata.

Inés Cristina Gregorio de Cinacchi. Empresaria industrial y presidenta de la agrupación Fuerza empresaria.

56 años, casada, 3 hijos, 1 nieto. Licenciada en matemáticas en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la UBA. Posteriormente, su actividad empresarial la llevó a capacitarse en management, comercio exterior, R.R.H.H., negociación, márketing, administración y finanzas, participando de cursos, seminarios y congresos.

En 1980, se incorporó al staff de OSMI, en la gerencia administrativa. OSMI, fundada en 1977 por su marido y tres socios, fabrica enfriadores de agua industriales, enfriadores de aire comprimido, secadores de aire comprimido por refrigeración, drenadores automáticos de condensado, algunos de ellos con patentes nacionales e internacionales (Brasil, EEUU e Italia). Realiza exportaciones a países del Mercosur.

En 1986, al producirse una escisión societaria, el matrimonio Cinacchi se constituyó en único titular de la empresa, con "firma indistinta". Desde esta nueva posición, Gregorio resume cuáles son sus aportes: generación de contactos para el desarrollo de nuevos negocios, obtención de apoyo crediticio por parte de Bancos y Entidades Financieras, "en especial en etapas críticas,

fundamentalmente por reconocérseme mi grado de responsabilidad, idoneidad y cumplimiento de la palabra dada", negociación con clientes y proveedores y resolución de conflictos como responsable del área de Recursos Humanos y a cargo de las Comunicaciones Internas de la empresa. Desde 1986, forma parte de la Comisión de Comercio Exterior (orientada a las Pymes) de la Cámara de Comercio e Industria de Lomas de Zamora.

En 1993, el Consejo Nacional de la Mujer -luego de una convocatoria a través de los diarios en la que se presentaron 450 empresarias- otorgó 45 becas para asistir a un curso integral de Gerenciamiento. "Fue una experiencia tan movilizadora, que al concluirla, nos propusimos continuar nuestra capacitación, fortalecer las redes formadas y extenderla a otras empresarias, con intereses e inquietudes similares. Para ello formamos Fuerza Empresaria", comenta Gregorio. Cleo Laura Miguel fue la primera presidenta hasta fines del 2000, en que es elegida Gregorio. En diciembre de 2000, fue elegida miembro del "Forum de Líderes del Mercosur". También es miembro de la Subcomisión de la Mujer y el Trabajo de la Unión Industrial Argentina, de la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria Metalúrgica Argentina (CAMIMA), de la Asociación de Fabricantes de Maquinas-Herramientas y Afines (AAFHMA) y de la Unión Industrial de Avellaneda (UIA).

Ser mujer en el mundo laboral no lo percibe ni como escollo ni una ventaja. El principal obstáculo con que deben enfrentarse es, según Gregorio, los períodos de alejamiento debido al nacimiento y crianza de los hijos pequeños.

Nunca se sintió discriminada. Aclara que nunca trabajó en relación de dependencia. "En nuestra empresa se valora la capacitación y el trabajo independientemente del género o de la edad. En la Comisión de Comercio Exterior de la Cámara de Lomas compuesta mayormente por empresarios hombres, me eligieron presidenta (en 1989) sin inconvenientes. Se valoró el compromiso con los objetivos y la capacidad de trabajo", dice.

Reconoce que no es fácil compatibilizar sus actividades y la vida familiar. "Tengo tres intereses muy fuertes: familia, empresa y la asociación que presido. En general, las cenas y fines de semana son de la familia y el resto lo distribuyo, en muchos casos quitándole horas al sueño", manifiesta. "Las mujeres que llegan", para Gregorio, son las que se dedicaron a ampliar sus capacidades personales y la excelencia de su trabajo para estar preparadas y ser elegibles cuando la oportunidad se presente, en vez de esperar que "se les de un lugar". Considera que en el ámbito del trabajo "se deben dejar de lado los extremos: tanto las actitudes de seducción como la copia de actitudes masculinas".

Considera que sus fortalezas son visión global, flexibilidad, facilidad para ponerse en el lugar del otro, en tanto que sus debilidades, la dificultad para planificar a largo plazo y para tomar decisiones que afecten a las personas. "Considero que existe un estilo gerencial femenino flexible y abarcativo que se adapta más a esta época crítica y de continuos cambios", opina. Sus modelos estuvieron marcados por lecturas de la juventud sobre Madame Curie y Lola Mora. En la actualidad, admira a las mujeres que a los 50, 60 o más años "inician una carrera universitaria, emprenden un negocio nuevo o llevan adelante sus empresas con tesón y coraje". Gregorio considera "relevante la amplitud de miras de los directores", en lo referido al papel de la

empresa en impulsar la promoción de mujeres en los lugares de decisión. Y en cuanto al Estado, opina que debe "brindar estructuras de apoyo confiables y accesibles en los momentos claves de nacimiento y crianza. También en el cuidado de familiares enfermos o discapacitados pues mayormente recaen sobre la mujer por su sensibilidad al problema". Gregorio no duda en que trabaja para la equiparación de hombres y mujeres: "En mi empresa, valorando la responsabilidad, el trabajo y la capacidad independientemente de cualquier otro factor. En la Asociación, impulsando y facilitando la capacitación continua y la formación de redes que fortalezcan el desarrollo de la mujer sea empresaria, profesional o emprendedora".

Helga Zekl de Apollonio. Empresaria de turismo y presidenta de la Asociación de ejecutivas de empresas turísticas (AFEET).

No dice la edad. Es alemana y reside en la Argentina desde hace 50 años. Casada, un hijo. Estudió Psicóloga social. Además de castellano y alemán, maneja inglés.

Trabajó como secretaria ejecutiva en la empresa medicinal alemana Boehringer Sohn. Llegó al turismo de la mano de su esposo quien trabajaba en compañías aéreas hasta que lo echaron en el '82 y se reubicó abriendo una agencia de viajes en el '86 (Ganímedes). Empezó a trabajar con él y se especializó en planificación de viajes. En AFEET hace 10 años que se desempeña, fue secretaria y en la actualidad presidenta: "Me gusta tratar con la gente, colaborar, tengo tiempo y disponibilidad para asumir esta responsabilidad", dice.

AFEET tiene 20 años en la Argentina y reúne a unas 140 socias. La propuesta viene desde México donde en 1970 un grupo de ejecutivas de turismo decidió crear una asociación de mujeres que con cargos a nivel gerencial se desempeñaran en empresas y entidades vinculadas al quehacer turístico. En la Argentina, surgió en 1982 y en 1999, existe en Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay. Todos estos países junto con España formaron la Federación Internacional de Asociaciones de ejecutivas de empresas turísticas (FIASEET). Considera haber alcanzado todo lo que quería en su trabajo: "Me da placer que la gente confíe en mí, me gratifica la relación humana. Le doy mucho valor a mi familia y mis afectos" Según Zekl, su educación alemana le permite ser muy abierta y en este aspecto, se siente acompañada por su marido, que es argentino, y no tiene prejuicios en intercambiar roles domésticos. De este modo, no tuvo problemas en organizar casa y trabajo.

Nunca se sintió discriminada por ser mujer. "Los hombres nos dicen que nosotras somos las que discriminamos al organizar una institución de mujeres", agrega.

Zekl dice que las mujeres para lograr sus propósitos deben tener conocimiento y tenacidad. Ella misma se reconoce como muy trabajadora, organizada y tenaz. "Me dicen que tengo que hablar más alto; a lo mejor, con eso me quieren aconsejar que sea más enérgica", explica como su debilidad.

No tiene modelos aunque admira a investigadoras y científicas.

En cuanto a la participación política y gremial, admite que las mujeres son poca participativas, tienen poco tiempo o no les interesa. Confía en la educación como forma de cambio paulatino. Como aporte para las mujeres, dice que AFEET ofrece capacitación y ayuda para que se respete el

trabajo de las profesionales del turismo. También brinda la posibilidad de que estas ejecutivas se conozcan e intercambien experiencias.

Beatriz Segni. Empresaria diseño de muebles. Presidenta de la Asociación de Mujeres Empresarias (ASEM).

59 años, casada, tres matrimonios, dos hijos. Tercer año de Ingeniería. Hace cursos permanentemente. También es artista plástica.

Fundadora -junto a Rosalía Arteaga, de Ecuador- de la Asociación Latinoamericana de Mujeres en política, empresa y ciencia (entre sus miembros se encuentran Guatemala, México, Chile, Perú, Bolivia, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Argentina). Es miembro de la Confederación General Económica (CGE).

Por un lado, es parte en la empresa de su marido -fundición de aluminio y diseño- y por otro, es dueña de Milano Buenos Aires (hace 17 años), que comercializa productos diseñados y tiene franquicias en La Plata, Junín y Rosario, y es socia con su marido de la franquicia Milano Montevideo. En Milano Buenos Aires tiene tres empleados. Su objetivo es llegar a exportar más y ayudar a otras mujeres empresarias a este fin.

Como empresaria, dice no haber sufrido ningún escollo por ser mujer. Tampoco se sintió discriminada ni cree en el techo de cristal. "Me considero una persona que alcanzó muchas estrellas, para mí no hay imposibles, no tengo obligaciones, tengo responsabilidades, me gusta ganar a todo y me siento totalmente exitosa en todo. Todo lo que me propongo me sale. Me siento superwoman", manifiesta.

Sin embargo, habla de los escollos que se presentan en las cámaras empresariales dominadas por varones: "No podés desarrollarte porque ellos tienen su poder y les cuesta muchísimo trabajar en equipo con mujeres. Además, por lo general, las mujeres empresarias y emprendedoras no sienten compromiso con la sociedad, no les interesa el trabajo gremial, no les importa trabajar para las pymes de todos. La mujer sindicalista es más participativa y ha conseguido más. En cambio, la empresaria no participa de nada, no está educada para eso. Y no muchas mujeres soportan la tensión de trabajar en las gremiales, hay transas políticas, en fin, terminan yéndose. Es difícil trabajar en las gremiales empresarias: o sos parte de alguno que está arriba, y siempre vas a arreglar los floreros a la larga, o nunca te van a dar cosas para hacer o te las dan y si las hacés bien te las quitan porque tienen miedo que avances, que te quieras lucir para después ser diputada o algo así, como hacen ellos. En cambio, si hacés una institución femenina podés llevar a cabo propuestas. ASEM fue creada para poder construir poder y lo que más necesitan las mujeres empresarias es autoestima, es desear poder. Si querés desarmar una trenza no tenés que meterte sino armar otra".

Con respecto a su vida familiar, Segni asegura que no tuvo problemas para conciliar convivencia y profesión. Tener proyectos juntos, no en común, dice que es la fórmula para lograrlo. Reconoce que las mujeres saben trabajar mejor en equipo aunque aclara que "a mí esas cosas nunca me interesaron, cada uno tienen su modo, me interesan los resultados". Encuentra en la tenacidad y mucho amor propio sus mayores virtudes, y en su carácter y frontalidad, sus debilidades: "No aprendo a callarme la boca", admite.

No tiene modelos ni ídolos pero sí admiración por figuras como Golda Meir.

Beatriz González Languasco. Empresaria textil. Presidenta de la Cámara de Mujeres Pymes.

60 años, casada, cuatro hijos.

Estudió Profesorado de geografía, en Paraná, Entre Ríos. Realiza constantemente cursos sobre comercialización. "Estudí geografía para conformar a mis padres porque después descubrí que tenía alma empresaria y no docente", dice.

Su marido tenía fábrica textil y ella comienza en el '90 con un negocio y taller de alta costura en Paraná. Después, se muda a Buenos Aires donde empieza a relacionarme con gente de las pymes y Susana Casino la invita para fundar la Cámara de Mujeres Pymes, en 1996, y desde entonces sigue trabajando en la Cámara y con los talleres de costura, con 20 mujeres a cargo. Sus objetivos en este momento son encontrar mercados para la exportación. "Fundamos la Cámara porque vimos que la mujer estaba muy desprotegida, sin apoyo. En este momento, reunimos en todo el país alrededor de 5.000 socias microempresarias y profesionales." Sobre los escollos que tuvo que pasar no se refiere a los de una mujer sino a "los que pasa cualquiera que en este país quiere hacer algo". Nunca se sintió discriminada. Mientras sus hijos eran chicos, se dedicó a ellos y recién se volcó a su actividad empresarial cuando ya estaban criados y más independientes.

"Para que te vaya bien, tenés que ser muy luchadora. En general, se me acercan pidiendo asesoramiento mujeres grandes, hay un gran potencial en las mujeres a partir de los 50 años. Nosotras, en la Cámara, les brindamos capacitación y asesoramiento", afirma.

Languasco dice tener "algo natural en la vocación de liderazgo". Su mayor fortaleza es la lealtad, el saber delegar y rodearse de los que saben. Piensa que, como empresaria, la mujer tiene más intuición y un olfato que difícilmente le falle. Al hombre lo ve más rígido y programado. Como modelo, tuvo una gran amiga mía, empresaria de moda en Paraná.

En cuanto a la participación femenina en las cámaras empresariales, asegura que los cambios se irán dando paulatinamente: "El machismo existe pero pienso que con el tiempo las mujeres se abrirán más lugar de participación en los ámbitos con mayoría masculina". Sobre el papel del Estado, responde como empresaria y apunta a la necesidad de conseguir créditos. Para ilustrar, cuenta una anécdota: "Una vez le dije a quien hoy es candidato a presidente de la Nación (del partido justicialista pero no da el nombre) que si hacía un proyecto para las mujeres Pymes, ganaba las elecciones. Con una pequeña ayuda, este país sale adelante".

María Arsenia Tula. Presidenta de la Cámara de comercio, industria y producción de la República Argentina (CACIPRA)

80 años, casada, sin hijos.

Formación docente y universitaria. Egresada del Instituto del Profesorado en el área de Filosofía y Pedagogía y de la carrera de Abogacía de la Universidad de La Plata. "Los logros fueron marcando el camino y la formación docente prepara para muchas cosas en la vida. La educación también es una empresa, no hay antagonismo entre esas actividades", expresa.

Su carrera es la docencia y ha tenido, además, cargos que ella no llama políticos sino técnicos, como Supervisora General del Concejo de Educación, Inspectora General, Secretaria de Educación. Fue jueza en los Tribunales colegiados de la provincia de Buenos Aires, de 1973 al '76. Paralelamente, hace más de veinte años que colabora con CACIPRA en distintas áreas a través de representación a empresas que ha asesorado. Hace cinco años, fue elegida presidente. La Cámara tiene dos áreas, una administrativa y técnica y otra docente. Entre ambas, unas 50 personas. "Seguramente, me eligieron por haber demostrado alguna aptitud para conducir una institución tan compleja como son éstas en este momento", admite.

Dice que nunca se sintió discriminada por ser mujer, todo lo contrario. "Me he preocupado para que se incorporen otras señoras de la actividad empresaria. (En la comisión directiva hay cuatro vocales, dos vocales suplentes y una revisora de cuentas, en total con Tula, ocho mujeres y 19 hombres). Esta Cámara, que en el 2003 cumplirá 90 años, nació como institución de varones, la primera mujer que se incorporó acá habré sido yo", afirma. Tampoco ha sufrido diferencias salariales con los hombres que ocuparon sus mismos cargos. Ni tuvo problemas en conciliar su vida profesional y familiar porque tanto sus padres como su marido la ayudaron.

Para "llegar", las mujeres tienen que tener profesionalismo, estar preparadas y tener fuerza de decisión. Reconoce que las mujeres ponen en juego más factores emocionales pero que éstos no deben ser determinantes porque si no, no van a poder conducir.

Señala como sus fortalezas "las que permitieron hacer crecer esta institución: capacidad de organización y decisiones rápidas". En cuanto a las debilidades, le resulta difícil hacer una autocrítica y piensa que en este momento no dependen de uno sino del medio. Ha tenido modelos en su adolescencia y primera juventud pero no por ser mujeres -aclara- sino por ser brillantes profesionales. Subraya una y otra vez la importancia del profesionalismo individual. "El Estado tendría que ayudar a todos, no a las mujeres en especial. No estoy de acuerdo con los cupos, me parece discriminatorio, debe ser elegido el que es capaz. Todo depende de la capacidad y de la profesionalidad. Y que con el tiempo, algunas mujeres le van abriendo camino a otras". Para poder abrir estos senderos, Tula considera que ayuda -tanto a mujeres como a hombres- brindando cursos de capacitación en CACIPRA.

Conclusiones de las entrevistas

-Los rubros en las empresarias y ejecutivas se desempeñan representan los sectores en los que mayormente se desempeñan las mujeres, es decir, fundamentalmente servicios, seguido por comercio y textil.

-Las ejecutivas se desempeñan en empresas grandes pero las dueñas de empresas en su mayoría tienen a su cargo alrededor de 10 personas o menos.

-Salvo un caso, todas tienen estudios terciarios o universitarios, y entre éstas sólo una no los terminó. Todas realizaron cursos específicos pero menos de la mitad completó posgrados o Másters.

-Ninguna dejó de lado la vida familiar a la que le dan mucha importancia. La mayoría está casada o en pareja y salvo una, todas tienen hijos y dos de ellas sueñan con tenerlos en el futuro.

-Todas reconocen como virtudes fundamentales para llegar a la capacitación, el esfuerzo, la responsabilidad y la tenacidad. En cambio, el "instinto maternal" o la protección de los otros es vista, tanto como una característica positiva y distintiva del estilo gerencial femenino, como considerada una cierta debilidad.

-Trabajar en equipo, escuchar a los otros y no caer en actos corruptos son vistas como características diferenciales de las mujeres frente al estilo masculino. El poder es deseado pero no a costa de los valores familiares y éticos.

-Las ejecutivas o las que alguna vez trabajaron en relación de dependencia asumen que existen escollos para las mujeres en el mundo laboral. Las empresarias, en cambio, tienden a confiar más plenamente en la tenacidad y el empeño para lograr los objetivos que se proponen.

-Proporcionalmente al énfasis que ponen en el tesón y la capacidad individual, la mayoría tiene reservas con respecto a la "discriminación positiva" para impulsar la inserción femenina en lugares de decisión, ya que ven en esta medida una "discriminación" hacia su propia capacidad. Confían más en el rol de la educación, en las campañas de concientización, en la participación activa y en la autoestima de las propias mujeres para presionar y cambiar modelos patriarcales.

-Las más jóvenes son reacias a participar en asociaciones y grupos de mujeres ya que por sus experiencias, no coinciden con las reivindicaciones de las mayores.

-Casi ninguna admite haberse sentido alguna vez discriminada. Sin embargo, todas declaran realizar acciones o dar posibilidades y ayuda a otras mujeres para que salgan adelante.