



# MUJERES LIDERANDO EN EMPRESAS B: ¿REVOLUCIÓN O SUAVIZANTE?

IVANA CALCAGNO  
CAROLINA FERREIRA  
NATALIA HUGHES

SOLEDAD LIENAU  
MAGDALENA PEREIRA  
CARMEN SANGUINETTI



# MUJERES LIDERANDO EN EMPRESAS B: ¿REVOLUCIÓN O SUAVIZANTE?

IVANA CALCAGNO  
CAROLINA FERREIRA  
NATALIA HUGHES

SOLEDAD LIENAU  
MAGDALENA PEREIRA  
CARMEN SANGUINETTI

# **CARACTERIZACIÓN Y DESAFÍOS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN EMPRESAS B EN LATINOAMÉRICA**

**¿REVOLUCIÓN O SUAVIZANTE?**

**MUJERES LIDERANDO EN EMPRESAS B**

**Investigadoras:  
Ivana Calcagno  
Carolina Ferreira  
Natalia Hughes  
Soledad Lienau  
Magdalena Pereira  
Carmen Sanguinetti**

**SETIEMBRE 2018**

*Caracterización y desafíos del liderazgo femenino en empresas B en  
Latinoamérica*

Primera edición, Uruguay, Marzo 2019

Investigadoras:

Ivana Calcagno, Carolina Ferreira, Natalia Hughes, Soledad Lienau, Magdalena  
Pereira, Carmen Sanguinetti

Digitalized and distributed by:

Saxo.com Perú S.A.C.

ISBN de la versión digital: 9788740400526

El presente texto es de única responsabilidad del autor. Queda prohibida su total o  
parcial reproducción por cualquier medio de impresión o digital en forma idéntica  
extractada o modificada, en castellano o en cualquier idioma, sin autorización  
expresa del autor.

Apoyan:



## ABSTRACT

La hipótesis orientadora fue ¿las mujeres que tienen posiciones de liderazgo dentro de las Empresas B constituyen una evidencia de un cambio de paradigma en los modelos empresariales? Para responder a esta interrogante realizamos un exhaustivo relevamiento bibliográfico, se utilizaron encuestas, entrevistas en profundidad a referentes de varias organizaciones y líderes de Empresas B y grupo focal. También se incluyó la metodología de etnografía colaborativa para centrarnos en la experiencia de YOUHUB en particular.

Podemos unificar en cuatro conclusiones los resultados de nuestra investigación:

1. Pasar de Presencia a Influencia Femenina.
2. Construcción de Inteligencia Colectiva.
3. Liderazgo Integrador. El género es la primera diversidad.
4. Empresas B como instrumentos de cambio para reducir la brecha de género.

Al analizar los datos proporcionados por Sistema B sobre las Empresas B de Latinoamérica, podemos concluir que, si bien existen altos porcentajes de mujeres dentro de dichas empresas, eso no se traduce en una mayor presencia de las mismas en los cargos de responsabilidad, tales como posiciones gerenciales, juntas directivas o propiedad de las empresas.

Tal como desarrollaremos, la investigación nos muestra cómo la presencia de las mujeres contribuye a la construcción de inteligencia

colectiva. La respuesta a ello es la construcción de una nueva consciencia a partir de la inteligencia colectiva que, como se señaló anteriormente, necesita la presencia femenina para desarrollarse.

La mayoría de las Empresas B que fueron consultadas para la presente investigación coinciden en que existen diferentes estilos de liderazgo entre el género masculino y femenino, y estas diferencias se acentúan en empresas no B. Se reconoce que el liderazgo femenino viene acompañado de características propias, denominadas *“habilidades blandas”*.

En este contexto, uno de los aprendizajes que arroja este análisis es la importancia de seguir investigando y evidenciar con métricas precisas que las “habilidades blandas” propias del liderazgo femenino agregan valor al desempeño del conjunto e impactan positivamente en el logro de los objetivos económicos, además de humanizar los ambientes de trabajo.

Si bien pueden caracterizarse algunas diferencias en los estilos de liderazgos femenino y masculino, la meta es la búsqueda de un liderazgo complementario entre hombres y mujeres, que no se visualice como excluyente o combativo y, pasar a partir de esta comprensión del valor de lo diverso, a construir un liderazgo integrador.

Según los resultados de las investigaciones analizadas, las formas de mirar y accionar de las mujeres en el mundo, están alineadas con la misión y visión de Sistema B. Por lo tanto, entendemos que las Empresas B deben liderar el cambio de paradigma de una **presencia femenina a una influencia femenina en haras de construir Inteligencia Colectiva y Bienestar Global**. Necesitamos construir

empresas, con empresarios que apuesten por el valor de rentabilidad a largo plazo que es la familia y en especial la maternidad.

Necesitamos que Sistema B tome el desafío de construir equidad de género. Terminando con la bifurcación mental de liderazgo masculino y femenino y co-creando un Liderazgo Integrador que facilita la construcción de la Inteligencia Colectiva.

Palabras Claves: Liderazgo femenino, Género, Empresas B, Propósito, Liderazgo Integrador, Inteligencia Colectiva.

## ABSTRACT

The guiding hypothesis is, do women that have leadership positions in B Corps. show a paradigm shift in business models? In order to respond to this question we did an exhaustive bibliographic review, surveys, in depth interviews to key organizations and B Corps. leaders and focus group. We also included the collaborative ethnography in order to address YOUHUB.

We can summarize in four conclusions the results of our research:

1. Move from Presence to Female Influence
2. Construction of Collective Intelligence
3. Integrated Leadership. Gender is the first diversity.
4. B corps as change makers to reduce gender gap.

As we analyze the data we can conclude that even though there are high percentages of women within B Corps., that does not correspond to a bigger presence of women in leadership positions such as management, Board members or ownership.

As we will develop, research shows how female presence contributes to the creation of collective intelligence. The response to that is the creation of a new consciousness from the collective intelligence that, as previously mentioned, needs female presence to develop.

Most of the B Corps. that were surveyed for this current research agree that there are different leadership styles between male and female and this differences are even bigger on nos B corps. It is

recognized that female leadership comes with its own characteristics called “soft skills”.

In this context, one of the learnings of this analysis is the importance of further research to show with specific metrics that “soft skills” related to female leadership add value to the overall performance and impact positively in the achievement of economic benefits, on top of humanizing work environments.

Even though we can characterize the differences in male and female leadership styles, the objective is the search of a complementary leadership between men and women, that is not visualized as excluding or combative to create an integrative leadership that values diversity.

According to the results of the research analyzed, the way women look and act in the world are aligned with the mission and vision of Sistema B. As such, we believe that B Corps. should lead the paradigm shift from a **female presence to a female influence in order to create a Collective Intelligence and a Global Wellbeing**. We need to create businesses with business leaders that work for long term return on investment related to family and motherhood.

We need Sistema B to assume the challenge of creating gender equality while finishing with the dicotomy between male and female leadership and co-creating an integrative leadership that eases the construction of a Collective Intelligence.

Key words: Female Leadership, Gender, B Corps., sense of purpose, Integrated leadership, Collective intelligence.

# ÍNDICE

## ABSTRACT

### 1. INTRODUCCIÓN.

- 1.1. Contexto de la Investigación.
- 1.2. Objetivo de la Investigación.
- 1.3. Hipótesis orientadora y resultados esperados.

### 2. MARCO CONCEPTUAL.

- 2.1. Liderazgo femenino en el contexto de nuevos paradigmas socioeconómicos.
- 2.2. Nuevas economías y empresas con propósito.
- 2.3. Políticas de género y empoderamiento femenino.

### 3. MARCO METODOLÓGICO.

- 3.1. Herramientas Metodológicas.
  - 3.1.1. *Encuesta.*
  - 3.1.2. *Entrevistas en profundidad.*
- 3.2. Enfoque metodológico.

### 4. MUJERES LÍDERES EN EMPRESAS B.

- 4.1. Los desafíos de las mujeres en el mundo empresarial.
- 4.2. Mujeres en Empresas B.

## 5. LIDERAZGO FEMENINO EN EMPRESA B: EL CASO DE YOUHUB DE URUGUAY.

5.1. La historia contada por sus protagonistas.

5.1.1. *Introducción. Emprender: Una locura razonable. Un sueño hecho realidad.*

5.1.2. *La Historia: ¿Cómo surge la idea?*

5.1.3. *Propósito: Empoderar a las personas a desarrollarse en su vida laboral en balance con su vida personal y familiar.*

5.1.4. *Estructura Jurídica: Un Fideicomiso de triple impacto.*

5.1.5. *El Modelo de Negocios: Cowork - Consultora - Voluntariado*

5.1.6. *El Equipo: Las Socias Anfitrionas. ¿Por qué tantas socias?*

5.1.7. *Cultura y Valores: Sé el cambio que quieres ver en el mundo.*

5.1.8. *El Logo y el Nombre: El significado de "YOUHUB".*

5.1.9. *La Comunidad: La diversidad y la inclusión son sus características.*

5.1.10. *De la Teoría a Acción: Las etapas del camino. Primera etapa: 2016. El enamoramiento.*

*Segunda etapa: 2017. Todo viene con todo. ¿Quién mueve el lápiz?*

*Tercera etapa: 2018. Crisis. El liderazgo que emerge.*

5.1.11. *Aprendizajes: Conócete a ti mismo.*

5.2. Un análisis colaborativo de YOUHUB.

5.2.1. *Grupo Focal o Focus Groups.*

5.2.2. *Diarios o Journals.*

## **6. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN B Y GÉNERO.**

## **7. CONCLUSIONES.**

7.1. Aprendizajes.

7.1.2. Aprendizaje desde la perspectiva de YOUHUB.

7.2. Hallazgos.

7.3. Recomendaciones.

## **8. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.**

## **9. ANEXOS.**

9.1. Integración de YOUHUB.

9.2. Pautas metodológicas.

# **1. INTRODUCCIÓN.**

## **1.1. Contexto de la Investigación.**

En un reciente artículo de Julie Katzman<sup>1</sup>, Vicepresidenta Ejecutiva del Banco Interamericano de Desarrollo, contaba una anécdota de dos compañeros de trabajo de una empresa en Estados Unidos, los cuales realizaron un experimento que se volvió viral. Básicamente, por dos semanas ellos intercambiaron sus correos electrónicos, por lo cual Martín paso a firmar en su correo como su colega Nicole, descubriendo que al firmar sus correos de tal manera que sus sugerencias comenzaron a ser cuestionadas, que muchos clientes lo trataban de manera grosera o que continuamente subestimaban sus comentarios, e incluso un cliente le llegó a preguntar si era soltera. Katzman señala que, como conclusión de esa semana, Nicole sintió que había sido una de las semanas más productivas de su carrera, mientras que Martín sintió absolutamente todo lo contrario. La respuesta de Nicole fue: “Bienvenido al club”.

Para nosotras el resultado de este pequeño experimento no es ninguna novedad, sabemos que ese “club” es el mercado laboral donde muchas de las mujeres diariamente debemos luchar por ser tratadas en igualdad de condiciones; e incluso estas brechas se incrementan por condiciones socioeconómicas.

En América Latina y el Caribe, un reporte de la Organización Internacional del Trabajo<sup>2</sup> indicó que de 14,412 empresas en la región, sólo 21.4% tienen a mujeres en posiciones de liderazgo. Si a esto agregamos al sector público, y aunque más de 50% del total de

empleados son mujeres, sólo 20% ocupa posiciones en lugar de toma de decisiones.

Como veremos a lo largo de este informe, si bien existen suficientes estudios y evidencia empírica que ha demostrado cómo favorece la diversidad, en particular en temas de género, a los resultados de las empresas y de las instituciones en general; aún persisten numerosas barreras y limitaciones para el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo. Esto va desde estereotipos y sesgos conscientes e inconscientes – “ser muy mandona”, “ser muy ambiciosa”, “ser mala madre” – a indicadores cuantitativos de brecha salarial entre hombres y mujeres, menor participación en actividades de “networking” o redes profesionales, y dificultades en la co-responsabilidad de la vida familiar y laboral.<sup>3</sup>

En este contexto también existe una nueva oleada de protestas y reivindicaciones más públicas de la temática de género, tanto desde la lógica de las manifestaciones feministas, como estudios e investigaciones que reflejan la desigualdad que enfrentan muchas mujeres a nivel doméstico y laboral.

Una clara evidencia de esto son las manifestaciones y marchas por el día de la mujer el 8 de marzo que eran minoritarias y actualmente se han desarrollado movimientos globales como el *#MeToo* y las marchas en ciudades a nivel mundial se multiplicaron, en el caso de países como Estados Unidos, España, Brasil, Argentina y Uruguay. Al ser consultadas feministas, historiadoras y politólogas, ellas opinan que las razones de esta nueva oleada de reivindicaciones son múltiples y convocan a mujeres de todas las generaciones, poniendo en el tapete temático muchas veces ocultas como la violencia de género. Asimismo, refleja respuesta a las crisis económicas desde las

movilizaciones sociales que afectan políticas activas en favor de la igualdad de género; la difusión a través de redes sociales, que viraliza también estas nuevas movilizaciones.

A esta realidad se le debe agregar un punto fundamental para nuestra investigación, que es que en el último tiempo se evidencia que las mujeres profesionales y empresarias también se han sumado a varias de estas reivindicaciones. Muchas de estas mujeres, la mayoría de ellas entre la treintena y la cincuentena, han crecido sintiendo que no había grandes discriminaciones, pero al pasar de los años, sienten que laboralmente no llegan a las mismas posiciones que sus compañeros hombres y que la demanda femenina vinculada a los cuidados familiares y domésticos no es equitativa.

La participación de este grupo de mujeres es fundamental para que este tipo de reivindicaciones se conviertan en reales cambios de las dinámicas sociales y económicas (a pesar de que muchas veces por el momento vital no tienen tiempo de organizarse y/o involucrarse activamente).

*“Muchas mujeres se planteaban que si no les iban bien las cosas en el trabajo después de haber tenido un hijo es que algo habrían hecho mal; pensaban que era un problema individual. Las redes de mujeres les han ofrecido otra imagen: no te pasa solo a tí, es algo sistémico, estructural, y se puede luchar contra ello”<sup>4</sup>.*

En este contexto, la presente investigación no sólo buscará reflejar los desafíos y limitaciones de las mujeres empresarias en América Latina, en particular las mujeres empresarias en Empresas B; sino también intentará generar herramientas y recomendaciones relacionadas a la actual coyuntura de los movimientos sociales

vinculados a la temática de género y, en particular, el rol que las mujeres empresarias y/o profesionales de nuestra región pueden tener en los cambios más estructurales que refieren a la vida personal, doméstica, familiar, laboral y económica de la mujer en nuestras sociedades.

## **1.2. Objetivo de la Investigación.**

El presente informe busca realizar un estudio sobre el rol de las mujeres en posiciones de liderazgo en Empresas B en Latinoamérica, utilizando metodologías que puedan ser replicables para estudiar y monitorear la evolución de la temática. La pregunta orientadora de esta propuesta es si las mujeres que tienen posiciones de liderazgo dentro de las Empresas B constituyen una evidencia de un cambio de paradigma en los modelos empresariales, en contraposición a su rol en empresas no B y/o del liderazgo masculino en Empresas B.

La presente propuesta de investigación se enmarca en el proyecto entre IDRC y Sistema B que busca *“entender los impactos individuales de las Empresas B para la inclusión de mujeres y jóvenes, el potencial colectivo de estos innovadores de mercado para motivar a empresas tradicionales para actuar hacia la inclusión, y explorar caminos de gestión de alianzas para acelerar la adopción y escalamiento de esas innovaciones de mercado que buscan solucionar problemas sociales.”*<sup>5</sup>

La importancia de este tema no solo se vincula a la generación de información relevante para la comunidad B, sino también cómo las empresarias B puedan ser vistas como referente para las actuales o nuevas generaciones de mujeres empresarias, a la vez hacer evidente una “nueva economía”, donde la participación de la mujer

adquiere un nuevo rol. La investigación se realizó utilizando métodos cuanti y cualitativos, con encuestas por muestreo en Empresas B en Latinoamérica, entrevistas en profundidad, focus group y estudios de caso; a la vez que recomendaciones sobre incorporación y/o adecuación de la temática de género en la Evaluación de Impacto B. Un punto fundamental es mediante la metodología de etnografía colaborativa, tomar como estudio de caso una Empresa B fundada por socias mujeres, que es el caso de YOUHUB Cowork ubicada en Montevideo, Uruguay.

En tal sentido, a la hora de plantearnos esta investigación consideramos fundamental analizar el rol del liderazgo femenino en Empresas B, teniendo en cuenta si éste constituye o no un cambio de paradigma en la inclusión de mujeres en el mundo empresarial, y en particular de mujeres en roles de liderazgo.

En este contexto, la elección de un título provocativo: ¿Es el proceso de inclusión de mujeres y liderazgo femenino en Empresas B una verdadera revolución y cambio de paradigma en lo que implica la inclusión femenina en el empresariado, o es un mero “suavizante” en el sentido de que ser mujer líder de una Empresa B resulta más atractivo y más “natural” desde el punto de vista femenino, que liderar en el sector empresarial tradicional? El objeto fundamental de esta investigación es justamente buscar respuestas que quizás nos puedan alejar de esta dicotomía.

Durante la investigación, más allá de dar pistas sobre éstas preguntas, también consideramos los objetivos del llamado. En primer lugar, al caracterizar al liderazgo femenino en Empresas B, en contraposición con el mismo rol en empresas no B, o en empresas con líderes masculinos, evaluando a su vez las ventajas y beneficios,

así como la distinta percepción sobre el fenómeno según género. Un ejemplo de esto es una encuesta de la consultora McKinsey sobre liderazgo femenino en Latinoamérica, que muestra el bajo porcentaje de mujeres que acceden a cargos gerenciales en la región.<sup>6</sup> Mientras los hombres consideran en su mayoría que la causa de esto es que gran parte de las mujeres trabajan en áreas con menos porcentaje de promociones o movilidad ascendente; una gran proporción de las mujeres considera que el problema es la falta de apoyo, mentoreo y patrocinio para acceder a los mismos.

Un segundo punto es una identificación de las particularidades de las empresarias que forman parte de la comunidad B, poniendo foco en las condiciones que pueden favorecer la inclusión y participación de un mayor número de mujeres en dicha comunidad. Para cumplir con este objetivo, no sólo tomamos en cuenta las entrevistas en profundidad realizadas y algunos datos de la encuesta, sino que tomamos como estudio de caso una Empresa B fundada y liderada por mujeres.

Para cumplir con tales objetivos, esta investigación realizó una exhaustiva revisión bibliográfica vinculada a la temática de Empresas B, liderazgo y en particular liderazgo femenino, género y sector empresarial, así como estudios y documentos particulares sobre metodologías de trabajo y evaluación de impacto. Posteriormente, se trabajó en la generación de información cuantitativa sobre la temática, con distintas técnicas de relevamiento; complementado con un análisis cualitativo, a través de entrevistas en profundidad, focus group y estudios de caso de Empresas B lideradas por mujeres en América Latina.

Finalmente, es importante destacar el equipo de mujeres que se

encuentra involucrada en esta investigación. En primer lugar, todas las mujeres que integramos este equipo hemos o estamos ejerciendo posiciones de liderazgo en espacios públicos y o privados, por lo cual reflexionaremos no sólo desde lo teórico sino desde la propia gestión. Destacar a su vez que más de la mitad de sus integrantes son socias de YOUHUB, único espacio de cowork en Uruguay liderado por 9 socias anfitrionas, con amplia trayectoria profesional.<sup>7</sup> En segundo lugar, todas las mujeres involucradas en esta investigación consideramos importante incrementar el número de mujeres en posiciones de liderazgo, pero sobretodo incrementar el número de mujeres, jóvenes y niñas que tengan libertad de optar, que encuentren un sin fin de posibilidades para realizarse tanto en el plano personal como profesional, y que la comunidad B puede ser una excelente caja de resonancia para generar, fomentar e impulsar dichos procesos.

### **1.3. Hipótesis orientadora y resultados esperados.**

La hipótesis orientadora de nuestra investigación es: **¿las mujeres que tienen posiciones de liderazgo dentro de las Empresas B constituyen una evidencia de un cambio de paradigma en los modelos empresariales?** En términos generales, una empresa B se diferencia de una empresa no B en que es una empresa que pone foco en el triple impacto (económico, social y ambiental) en todo lo que hace. Esto necesariamente, implica redefinir lo que es el sentido del éxito para una empresa, mucho más amplio que el retorno o beneficio económico generado.

Desde esta perspectiva, algunas de las preguntas que están de

trasfondo y que nos guiaron en esta investigación, fueron las siguientes:

- **Paradigmas:** ¿Cuáles son los modelos mentales, valores, creencias, que presentan las mujeres en posiciones de liderazgo en Empresas B y cuáles en empresas no B? ¿Las mujeres para ser líderes empresariales tienen que cambiar su forma de ser? ¿Las mujeres apoyan el liderazgo femenino? ¿Cuáles son las barreras para asumir el liderazgo: balance vida profesional y personal, manejo del dinero, animarse a ser? ¿El liderazgo que limita a la mujer, de qué la aleja?
- **Ruptura:** ¿Es la incorporación de mujeres en una Empresa B una ruptura con el modelo de gestión y liderazgo de las empresas no B, o es una evolución natural? ¿Cuál es el caso para los hombres?
- **Motivación:** ¿Cuál es la motivación que tienen las mujeres en incorporarse a una Empresa B? ¿Es diferente la llegada de las mujeres al mundo B que la de los hombres? ¿Qué se requiere para ser líder mujer B?
- **Éxito:** ¿Qué es el éxito para mujeres empresarias B y mujeres empresarias no B?
- **Modelos de gestión:** ¿Las mujeres ejercen su liderazgo en las Empresas B desde un modo vertical o un modo colaborativo? ¿Hay “techos de cristal” y “escaleras rotas” en el mundo B?

Como resultados de la búsqueda de respuestas a estas preguntas y de las metodologías utilizadas a lo largo de esta investigación, consideramos fundamental contar con los siguientes productos:

- i. Estado del arte sobre la temática liderazgo femenino y Empresas B, en particular sobre las motivaciones y restricciones para las mujeres empresarias B.
- ii. Información y datos actualizados sobre la temática de género en Empresas B en Latinoamérica, lo cual sería fundamental que fueran disponibles y divulgados a través de distintas plataformas del Sistema B y sus comunidades de práctica.
- iii. Conjunto de recomendaciones y mejores prácticas para trabajar la temática de género y en particular, liderazgo de mujeres, dentro de la Evaluación de Impacto B.
- iv. Propuesta y recomendaciones de trabajo futuro vinculadas a formación y sensibilización sobre la necesidad de mayor influencia de las mujeres en las empresas; la promoción del liderazgo integrador; conformación de red de mujeres que forman parte de la comunidad B en Latinoamérica, inteligencia colectiva, etc.

## **2. MARCO CONCEPTUAL.**

Hace más de 30 años que se inició la investigación vinculada a mujeres y su vínculo laboral y empresarial, fundamentalmente desde Estados Unidos y Reino Unido. Se han relevado numerosos artículos e investigaciones de diferentes países del mundo, los cuáles brindan información cuantitativa en su comparación con el género masculino, coincidiendo la mayoría en que existe aún en nuestros días una marcada desigualdad de acceso al mercado laboral para las mujeres; una diferencia notoria en el nivel salarial entre ambos y una baja participación del género femenino en cargos gerenciales.

Si bien existen abundante bibliografía sobre la temática relativa a las mujeres y el mundo empresarial, consideramos importante abordar esta investigación tomando como marco conceptual nuestras principales referencias a: **nuevos paradigmas socioeconómicos y nuevas economías; el rol de las empresas con propósito en general y las Empresas B en particular; las políticas públicas y acuerdos internacionales recientes vinculadas al empoderamiento femenino.**

### **2.1. Liderazgo femenino en el contexto de nuevos paradigmas socioeconómicos.**

Existen tantas definiciones de liderazgo como personas que intentaron precisar el concepto. A fines del siglo XX con el crecimiento de las organizaciones y la complejización de las mismas, se planteó una posible diferenciación entre liderazgo y gerenciamiento. Pero,

¿cuál es la importancia de hablar de gerenciamiento y liderazgo como roles diferenciados y qué conexión tienen estos roles con la inserción de la mujer en el mundo del trabajo y de las organizaciones?

El psicoanalista y profesor de la Harvard Business School, Abraham Zaleznik<sup>8</sup> fue uno de los primeros en señalar que los gerentes y los líderes son diferentes desde el punto de vista psicológico. Los gerentes son personas conservadoras y controladoras que mantienen el orden y buscan el punto intermedio y que obtienen su valor y su identidad mediante la perpetuación de los sistemas y de las organizaciones. Por el contrario los líderes muestran actitudes activas hacia las metas; son innovadores, motivadores, asumen riesgos y obtienen su valor y su identidad mediante el cambio y la mejora de los sistemas y organizaciones.

En este contexto, Gadow<sup>9</sup> señala que el planteo diferenciador entre gerenciamiento y liderazgo parece coincidir históricamente con los inicios del crecimiento de la inserción de la mujer en el mundo laboral, y en las organizaciones. *Además, por sus cualidades intrínsecas, lo femenino ofrece una extraordinaria oportunidad, para desarrollar culturas más orientadas al liderazgo que al gerenciamiento, función que muchos estudios vinculan con estilos más masculinos de comportamiento.* ”

Estamos en un mundo globalizado, cambiante, desafiante, impredecible y altamente interconectado. La necesidad de más gerentes que sean líderes como respuesta al mundo, coincide históricamente con la mujer como parte activa y productiva de la economía, con la mujer profesional, trabajadora y desempeñando cada vez más puestos de dirección tanto de empresas como de organizaciones. En este contexto histórico particular: la presencia

femenina en el mundo laboral, profesional y empresarial y el conocimiento que brindan numerosos estudios e investigaciones sobre la necesidad de generar más gerentes líderes nos lleva necesariamente a preguntarnos: ¿Se necesita construir un liderazgo femenino? ¿Es la respuesta causal o casual que da la sociedad a este momento histórico?

En tal sentido, algunas de estas investigaciones señalan que las mujeres en general solemos preocuparnos por lo que pasa por fuera de nuestras empresas y organizaciones, por el impacto de lo que hacemos. Y si bien los objetivos de la empresa serán priorizados, las mujeres en posiciones de liderazgo suelen tener en cuenta a su vez el vínculo con la comunidad, buscando una ganancia conjunta entre la empresa, los colaboradores y la sociedad en su conjunto.

Cuando hablamos de características del liderazgo femenino, numerosos artículos de prensa y académicos señalan que este es “el tiempo de las mujeres”<sup>10</sup>. Algunas autoras<sup>11</sup> señalan que hay tres hechos fundamentales que han tenido lugar en torno al status femenino en el siglo XX: el derecho al voto con la consiguiente autonomía legal en lo que respecta a los derechos civiles, la mayor igualdad en el derecho a la educación y la entrada masiva de las mujeres en el mercado laboral.

*“Es que, en esencia, no considero que haya un estilo femenino ni masculino de liderar. En cambio creo en el estilo que considera a las personas- a los clientes, a los proveedores, los sindicatos y los colaboradores- como ejes del trabajo y los considera tan relevantes como el objetivo del negocio en sí mismo. Es verdad que los resultados de una empresa o de un proyecto tienen que ver con la capacidad de ejecutar y de liderar de su responsable , pero también*

*es cierto que esos resultados pueden ser potenciados por su estilo de liderazgo.”<sup>12</sup>*

En este contexto de cambio de paradigma social surge una teoría y práctica disruptiva, **la Teoría U**<sup>13</sup>. Desarrollada en los primeros años del 2000 por Otto Scharmer y equipo, es una metodología de gestión y desarrollo personal que se enfoca en fomentar la innovación y el cambio empresarial a partir de una serie de herramientas de autoconocimiento. La complejidad de los procesos que hemos descrito, nos impulsa a buscar nuevas formas de relacionarnos de forma individual y colectiva, que transforme nuestros equipos y nuestras organizaciones, pasando del egosistema al ecosistema. Esto implica un nuevo paradigma en lo económico y social basado en la conexión y colaboración. Y justamente en el marco de este paradigma se desarrolla la idea del espacio de cowork YOUHUB, como será descrito en el capítulo 5.

Por tanto hay una nueva visión de la economía y una nueva visión del liderazgo, estamos viviendo un cambio de paradigma en lo económico y en lo social, mediante un nuevo estilo de liderazgo. Un desafío para nuestras sociedades es el pasaje hacia un liderazgo distribuido. En este contexto, los procesos de liderazgo no están restringidos a inspirar individuos para perseguir un derrotero, sino destinados a cambiar estructuras sociales que a su vez transforman el mundo que vivimos, es la fuerza impulsora para reinventar las estructuras sociales; una nueva forma de liderazgo. transitando un cambio del ego al eco.

En este sentido, la Teoría U señala que estamos generando colectivamente resultados que nadie quiere porque los responsables de la toma de decisiones están cada vez más desconectados de las

personas afectadas por sus decisiones. Como consecuencia, estamos alcanzando los "límites del liderazgo" y por consiguiente, para alcanzar los cambios que todos queremos ver a nivel social, ambiental y económico debemos ser conscientes de que *"muy probablemente las mujeres sean la fuente principal del crecimiento económico en el futuro próximo - y las generaciones que logren capitalizar las funciones de la mujer como protagonista económico muy probablemente tendrán una ventaja competitiva al finalizar la recesión económica mundial"*<sup>14</sup> .

Cabe destacar también que en la era del conocimiento, el esfuerzo del equipo es lo que crea valor, esta nueva economía *"nos lleva a fijarnos en el concepto desarrollado por Robert Sternberg y Wendy Williams en Yale que representa la suma total de las mejores aptitudes de todos los miembros del equipo en su máxima capacidad. Sin embargo, lo que determina la productividad real del colectivo no es su potencial teórico (es decir, su coeficiente intelectual colectivo), sino la forma de coordinar sus esfuerzos. En otras palabras, la armonía interpersonal."*<sup>15</sup>

## **2.2. Nuevas economías y empresas con propósito.**

Después de la crisis económica de 2008-2011, surgieron diversas manifestaciones a nivel mundial como reclamos a un sistema económico que estaba fracasando, incrementando la desigualdad y poco sostenible. La idea de pensar modelos económicos alternativos, con un enfoque más sostenible e inclusivo, hace surgir nuevos movimientos donde posicionan a la economía y a los modelos de negocios que toman en cuenta no solo dimensiones económicas y

productivas, sino también sociales y ambientales. Dichos movimientos se enmarcan en un concepto de “**nuevas economías**”, redefiniendo las temáticas de éxito profesional y personal, la medición de impacto y la producción y consumo sostenible de bienes y servicios. En este contexto surgen modelos económicos nuevos como economía verde, economía circular, economía azul, economía del bien común, economía colaborativa, economía naranja, entre otras.

Como señala Carrelo<sup>16</sup>, *“las nuevas economías entienden que una organización o empresa en particular es exitosa cuando contribuye a la sustentabilidad de la sociedad en la que actúa”*. Esto lleva consigo una redefinición del sentido del éxito y del beneficio empresarial, teniendo en cuenta a su vez la búsqueda del “propósito” tanto a nivel profesional y empresarial, como a nivel personal de los integrantes de estas empresas, con una intención última de solucionar ciertas problemáticas de nuestras comunidades.

En este sentido, si bien es importante notar que cada empresa puede tener un propósito diferente, como es el caso del retorno financiero, algunos investigadores han constatado que la evolución del concepto “empresa moderna” ha pasado por un proceso desde ofrecer un bien o servicio para hacer una máxima rentabilidad; a producir un bien o servicio haciendo ganancias pero cuidando la sociedad y el medio ambiente; a resolver un problema social a partir del mercado generando rentabilidades mixtas (sociedad y empresa).

Como señala una investigación publicada por Harvard Business Review en el año 2016,<sup>17</sup> entrando el siglo XXI el capitalismo ha sido marcado de forma simplificada por la división entre dos trayectorias aparentemente contradictorias. Por un lado un conjunto de empresas que promueve los intereses de sus accionistas por encima del

bienestar de la sociedad en su conjunto; y por otro un incremento de la responsabilidad social empresarial, representando aquellas empresas que buscan cierta “reparación” de sus acciones a través de la búsqueda del beneficio o reducción de impacto de la sociedad en su conjunto, así como en el medio ambiente.

Entre estas dos trayectorias, surge un nuevo tipo de empresa denominada Empresa B o B Corp. Las Empresas B son aquellas que asumen el compromiso legal de ampliar el deber fiduciario de sus accionistas y gestores en sus estatutos para incorporar intereses no financieros y crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Asimismo, miden su impacto social y ambiental mediante una certificación que incluye altos estándares de gestión y transparencia, realizada por B Lab, una entidad sin fines de lucro en Estados Unidos. Dicha evaluación permite una revisión sistémica y detallada de todos los ámbitos de la empresa: gobernanza, trabajadores, Medioambiente y Comunidad.

Las Empresas B forman parte de una Comunidad, un movimiento global de empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales, para lo cual suscriben además una Declaración de Interdependencia. El movimiento B busca redefinir el sentido de éxito empresarial donde las empresas además de medir su éxito financiero, se midan por el bienestar de las personas, la sociedad y el medioambiente. Este movimiento nació en 2006 con la organización B Lab en Filadelfia, Estados Unidos.

Para el caso de América Latina, el Sistema B surge posteriormente en el año 2012 a través de una alianza con B Lab para expandir el movimiento a la región. Actualmente está integrado por una comunidad de más de 360 empresas, con 10 Sistemas B nacionales,

y apunta a *“una economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo.”*<sup>18</sup>

En la mencionada investigación, sus autores Kim y Schifeling, se cuestionaban por qué algunas empresas y no otras elegían ser Empresas B. Algunas de las razones fueron:

- La importancia que algunas empresas manifiestan por ser visualizadas como “verdes” y “buenas”, y en que puedan ser discriminadas este tipo de empresas de grandes corporaciones que puedan usar eso como estrategia de margen, sino que realmente su modelo de negocio y sus productos son verdaderamente social y ambientalmente responsables.
- El incremento de Empresas B responden a que estas creen que *“la mayor parte de las crisis de nuestros tiempos son resultado de la forma que se manejan las empresas”* y que las Empresas B permiten aportar a la creación de una nueva economía, con nuevas reglas de juego, a la vez que redefine la forma que se percibe el éxito en el mundo de los negocios. <sup>19</sup>

La investigación concluye que las empresas no B han monopolizado nuestra visión sobre los negocios, por lo cual la generación y desarrollo de nuevas economías, y nuevas formas empresariales es una oportunidad para re imaginar cuáles son los principios fundamentales de los negocios.

### **2.3. Políticas de género y empoderamiento femenino.**

En los últimos años, en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible impulsada por las Naciones Unidas y ratificada por 193 países, uno de los objetivos fundamentales es el **ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas**. En este contexto, la Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030 (2016) identifica cuatro nudos estructurales que es necesario enfrentar en Latinoamérica para hacer posible ese objetivo, como ser: la desigualdad socioeconómica y la pobreza; los patrones culturales patriarcales, discriminatorios y violentos y la cultura del privilegio; la división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado; y la concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público.

Recientemente, B Lab y las Naciones Unidas realizaron una alianza para capitalizar crear y fomentar la implementación en gran escala de una **plataforma práctica de gestión para que las empresas evalúen, comparen y mejoren su desempeño en relación con los ODS**. Al alinear la plataforma de gestión de impacto utilizada para la certificación de Empresas B (Evaluación de Impacto B), el enfoque normativo de los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los ODS, **se creará una plataforma online para que decenas de miles de empresas evalúen, comparen y mejoren su desempeño en relación con los ODS** a fin de lograr avances tangibles para el año 2030 a través de una plataforma de gestión robusta, de acceso público y orientada al desempeño. <sup>20</sup>

Esto se ve reforzado por numerosas conferencias y declaratorias de carácter internacional, como es el caso reciente de la Declaratoria final de la V Cumbre Iberoamericana de Agenda Locales de Género, donde uno de los compromisos fundamentales es trabajar por la

autonomía económica de las mujeres de nuestra región, mostrando cifras impactantes como que para 2015 *“las mujeres ocupaban los lugares más precarios y con menores salarios que los hombres, incluso cuando las mujeres han alcanzado mayores logros educativos. Estos números se agravan en el caso de mujeres con hijos.”*<sup>21</sup> También la Organización Mundial del Comercio ha incluido reciente en sus Declaraciones y líneas de trabajo la importancia de trabajar la temática de género desde el comercio, afirmando la importancia de *“eliminar las barreras en el empoderamiento económico de las mujeres y aumentar su participación en el comercio”*<sup>22</sup>.

Consideramos que esta investigación no sólo es relevante para las Empresas B, sino como mencionamos en la Introducción, es clave el contexto socioeconómico e histórico en la cual la misma se realiza, teniendo en cuenta que tanto en el cumplimiento de la Agenda 2030 como en algunos principios de empoderamiento económico femenino, es fundamental el rol de los distintos actores en las construcción de políticas no solo de carácter público, sino del sector privado, la academia, y la sociedad civil en su conjunto. En tal sentido consideramos que algunas consideraciones de este estudio, pueden ser tomadas en cuenta para el diseño de políticas vinculadas al género en nuestra región.

Un reciente estudio de ONU Mujeres<sup>23</sup> pone el empoderamiento económico de las mujeres en el centro de la agenda pública. Si bien desde 1990 a la fecha, la región ha tenido avances considerables en los indicadores fundamentales de igualdad de género, las brechas permanecen no sólo entre las mujeres y los hombres, sino entre las mujeres mismas.

El informe de ONU mujeres del año 2017 propone las siguientes seis estrategias clave para evitar retrocesos, superar los obstáculos y avanzar en el empoderamiento económico de todas las mujeres de la región. Si bien no ahondaremos en cada una de dichas estrategias se mencionan a continuación para tener presente cuáles son las líneas sugeridas por dicho organismo:

Estrategia 1. Reconocer, reducir y redistribuir el trabajo doméstico y de cuidados no remunerado.

Estrategia 2. Avanzar en la construcción de sistemas de protección social universal con enfoque de género.

Estrategia 3. Crear más y mejores empleos y transformar el trabajo en favor de los derechos de las mujeres.

Estrategia 4. Fomentar relaciones de familia igualitarias que reconozcan la diversidad de los hogares en la región y los derechos y deberes de las partes.

Estrategia 5. Crear las condiciones para el goce efectivo de la salud y los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres: la maternidad como opción.

Estrategia 6. Contener los efectos adversos de la desaceleración económica en la igualdad de género.

Por otra parte, algunas investigaciones recientes relacionadas con políticas de género en América Latina apoyadas por IDRC<sup>24</sup>, coinciden con el anterior diagnóstico sobre los avances del mercado laboral y la participación femenina en la región, aunque dichos estudios también reconocen que existen numerosas barreras para el empoderamiento económico de las mujeres. En tal sentido, numerosos estudios concluyen que el incremento del rol de las mujeres en el mercado laboral no necesariamente implica un

incremento del empoderamiento económico femenino. Para que esto suceda, implicaría una transformación del mercado laboral y de los estereotipos de género, donde el mercado laboral se convierta en un lugar donde el trabajo y el cuidado sean compatibles.

### **3. MARCO METODOLÓGICO.**

Para la realización de nuestro trabajo de investigación utilizamos diferentes herramientas metodológicas que nos permitieron abordar los objetivos de nuestro trabajo de una manera integral y holística. Estas herramientas y abordajes teóricos nuevos nos han brindado importantes datos cuantitativos y cualitativos que nos ayudaron a guiar nuestra investigación y así contribuir a la construcción de teoría sobre género, liderazgo y emprendedurismo femenino en el marco de Empresas B.

Un punto importante a destacar en la construcción metodológica de esta investigación, fue el nuevo enfoque tomado por la investigación a partir de la participación de tres investigadoras de este equipo en el Consorcio Académico realizado en San Pablo, Brasil en noviembre 2017, organizado por Academia B e IDRC. Dicho nuevo enfoque vinculado a la metodología de Etnografía Colaborativa, implica no sólo el relevamiento bibliográfico y el levantamiento de información primaria y secundaria sobre la temática de la investigación, sino que a su vez pone foco en la experiencia de las mujeres en Empresas B en general, y de la experiencia de YOUHUB en particular.

Asimismo, a partir de la información proporcionada por Sistema B, se realizaron encuestas a aquellas Empresas B que se manifestaron dispuestas a responder nuestras preguntas. Complementando estas encuestas y tomando en cuenta nuestras primeras hipótesis acerca de si la problemática que enfrentan las mujeres líderes son o no similares en Empresas B como en empresas no B, hemos contado con la colaboración de algunas instituciones como ONU Mujeres, Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay (OMEU) y

Endeavor.

Asimismo continuamos realizando las entrevistas en profundidad a actores relevantes de la temática, tales como empresarias líderes de Empresas B de la región y referentes institucionales sobre liderazgo femenino en América Latina.

### **3.1. Herramientas Metodológicas.**

#### **3.1.1. Encuesta:**

Por un lado utilizamos la herramienta de encuesta para el relevamiento de información tanto cualitativa como cuantitativa.

La encuesta es una herramienta metodológica de investigación adecuada para llevar adelante nuestra investigación ya que nos permite obtener un universo de respuestas amplio que enriquecerá nuestro análisis. Es una herramienta muy útil para dar cuenta de los aspectos específicos de la población a ser estudiada y las percepciones y/o modelos mentales que tienen las personas sobre determinados temas.

*“La encuesta es la aplicación de un procedimiento estandarizado para recolectar información –oral o escrita– de una muestra de personas acerca de los aspectos estructurales; ya sean ciertas características sociodemográficas u opiniones acerca de algún tema específico. La información se recoge de forma estructurada y el estímulo es el mismo para todas las personas” (Cea D’Ancona, 1996: 240).*

- ✓ *Permite abarcar un amplio abanico de cuestiones en un mismo estudio.*

- ✓ *Facilita la comparación de los resultados (estandarización y cuantificación de los resultados).*
- ✓ *Los resultados pueden generalizarse, dentro de los límites marcados por el diseño muestral.*
- ✓ *Posibilita la obtención de una información significativa. v. Grandes volúmenes de información (Cea D'Ancona, 1996: 243).*

Para nuestra investigación utilizamos dos encuestas para obtener datos cualitativos y cuantitativos que nos permitieron profundizar en nuestros objetivos.

Por un lado, los primeros datos que analizamos para dar cuenta de cómo está instalada la discusión sobre género en las Empresas B fueron las preguntas y respuestas relacionadas con la temática de género del BIA (B Impact Assessment) para empresas de Latinoamérica. Sistema B nos envió un consolidado de respuestas de 389 empresas certificadas en LATAM<sup>25</sup>. Si bien ninguna de las preguntas apunta específicamente al colectivo de mujeres, sí las menciona dentro de otros grupos para pedir información. Nos pareció relevante el análisis de los resultados de estas preguntas para tener un primer panorama general.

Por otro lado, Sistema B se contactó con Empresas B y no B (que cuentan con un BIA del 90%) para relevar aquellas que estaban interesadas en participar de las distintas investigaciones que se están llevando a cabo. Sistema B envió 541 mails a las Empresas B de: Brasil, Argentina, Paraguay, América Central, Uruguay, Chile, Colombia y Perú. De las 541 invitaciones enviadas, fueron respondidas 152, de las cuales 136 fueron completadas

satisfactoriamente.

Para esta investigación, bajo la pregunta: **¿Las mujeres que tienen posiciones de liderazgo dentro de las Empresas B constituyen una evidencia de un cambio de paradigma en los modelos empresariales?** Se recopilaron datos de 62 empresas que accedían a contestar nuestra encuesta y compartir su información, de diversos países como Perú (4 empresas), Chile (18 empresas), Argentina (11 empresas), Brasil (20 empresas), Colombia (7 empresas), Paraguay (1 empresa), Uruguay (1 empresa).

Para estas 62 empresas diseñamos una encuesta propia con preguntas abiertas y cerradas que estaban enfocadas en ahondar específicamente sobre la temática de nuestra investigación. Con esta encuesta quisimos:

- Conocer las percepciones y sugerencias de los emprendedores/empresarios B sobre la temática de género.
- Obtener un diagnóstico de los factores que impactan en las Empresas B a la hora de incluir mujeres en posiciones de liderazgo.
- Identificar las diferentes prácticas de la compañía/emprendimiento con respecto a: promoción de la equidad de género, conciliación de vida familiar-personal, liderazgo femenino, desarrollo de carrera para mujeres.
- Indagar sobre la percepción de los empresarios B sobre los beneficios de incluir mujeres en posiciones de liderazgo.
- Promover mejoras en el ambiente y las relaciones de trabajo a través de la implementación de planes y acciones que promuevan la inclusión de mujeres.

Desde el 6/6/2018 hasta el 13/7/2018 nos contactamos con los referentes de las 62 empresas interesadas en participar. Se envió durante este periodo mails con el link a la encuesta que diseñamos específicamente para estas empresas. De estas empresas obtuvimos respuesta de 30 empresas (48% de las empresas interesadas). Los resultados que vamos a estar analizando corresponden a las respuestas de estas 30 Empresas B que contestaron el cuestionario, de las cuales podemos destacar que:

- Son empresas que tienen desde 2 colaboradores hasta 1044.
- En cada una de ellas trabajan mujeres, en diferentes porcentajes.
- En todas, al menos hay alguna mujer que ocupa posiciones de liderazgo o gerencial.
- Son de los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay.

Una vez concluido el procesamiento y la obtención de resultados, dimos comienzo a la etapa de interpretación cuantitativa y cualitativa. La información cuantitativa (indicadores numéricos) resultaron de suma importancia para obtener una medición objetiva de los aspectos que nos interesaba identificar con nuestra encuesta para nuestra investigación. Los resultados numéricos se complementaron con la parte cualitativa - análisis de comentarios y preguntas abiertas de nuestro cuestionario - que permitieron profundizar sobre el origen y las causas de los resultados numéricos e identificar opiniones, expectativas y percepciones que los sustentan.

De este modo pudimos conocer con mayor precisión las fortalezas y oportunidades de mejora en lo que respecta a liderazgo femenino en Empresas B, percepciones, modelos mentales y el grado de

importancia que revisten determinados temas vinculados a liderazgo femenino y género, para la población encuestada. Esta información será analizada en el siguiente capítulo.

Asimismo, hemos realizado encuestas complementarias a esta investigación para Empresas no B, con el apoyo de Endeavor y Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay (OMEU). De estas organizaciones logramos respuesta de 11 empresas no B miembros de Endeavor: 5 de Uruguay y 1 empresa de cada uno de los siguientes países: Argentina, Colombia, Chile, Brasil y Estados Unidos. De parte de OMEU obtuvimos 13 respuestas. Los resultados que obtuvimos sirvieron para dar cuenta que en la mayoría de las preguntas se replican la mayoría de los resultados que obtuvimos de las 30 Empresas B que contestaron la encuesta, como profundizaremos posteriormente.

### ***3.1.2. Entrevistas en profundidad***

A su vez, consideramos importante realizar entrevistas en profundidad a actores relevantes tanto del Sistema B, como de la temática de liderazgo, género, emprendedurismo y liderazgo femenino; lo cual permitirá complementar la información relevada en la encuesta y también aproximarnos con mayor profundidad a algunas de estas temáticas.

El listado de entrevistas en profundidad realizadas es el siguiente:

1. Verónica de la Cerda– Gerenta General Triciclos, Empresa B - CHILE
2. Magdalena Furtado – Directora de ONU Mujeres, especialista en género– URUGUAY.

3. Rachael Koehler – Consultora Women Empowerment Principles para ONU Mujeres, Global Leadership Fellow – ESTADOS UNIDOS.
4. Joaquín Morixe- Director Ejecutivo Endeavor – URUGUAY.
5. Fernanda Mierez, Socia de Estudio Jurídico Beccar Varela – ARGENTINA.
6. Constanza Connolly, Abogada Senior Estudio Beccar Varela – ARGENTINA
7. Andrea Bellolio – Directora Ejecutiva de Organización Mujeres Empresarias – URUGUAY.
8. Josefa Monge, Co- Founder, Legal & Corporate Affairs en Cumplo, Empresa B – CHILE
9. Angela Camacho, Miembro del Consejo de Administración de Sistema B - COLOMBIA
10. Heloisa Callegaro, Social Principal Mc Kinsey San Pablo – BRASIL.
11. Gisselle Della Mea, Socia fundadora de 3Vectores, Empresa B – URUGUAY
12. Mercedes Viola, Socia fundadora y Directora de 4D Content English, Empresa B – URUGUAY.
13. Isela Costantini, Consultora y ExCEO de Corporaciones y Empresas Públicas Latinoamericanas (General Motors, Aerolineas Argentina) – ARGENTINA, BRASIL

### **3.2. Enfoque metodológico:**

Como señalamos en el capítulo introductorio, a partir de la recomendación de nuestra referente académica Oana Branzei<sup>26</sup>, esta investigación toma como enfoque metodológico la técnica de Etnografía Colaborativa, definida aquí como “*la colaboración de*

*investigadores y sujetos en la producción de textos etnográficos y de investigación, tanto de campo como de escritura*".<sup>27</sup>

La auto etnografía colaborativa es un método relativamente nuevo de investigación social cualitativa que utiliza etnografía, autobiografía y colaboración de investigadores. Es una metodología en la que los investigadores recopilan datos de sus propias historias de vida y las examinan en contextos socioculturales determinados.

Como nos menciona Lassiter en su artículo, *"la etnografía colaborativa es un nuevo estilo de producción del conocimiento social. Todo proceso de investigación es colaborativo por definición, dado que hay un intercambio de ideas e informaciones"* La especificidad de la "Etnografía Colaborativa" como enfoque teórico reside en que sitúa el compromiso ético y moral y la colaboración con los sujetos de estudio, como principios explícitos y guía para la investigación.

El método etnográfico colaborativo se visualiza como un método clave para favorecer la co-creación de conocimientos desde aquellos que muchas veces fueron vistos como "objetos de investigación"<sup>28</sup>, generando una comunidad entre investigadores y los propios sujetos que ya se encuentran reflexionando sobre su propia experiencia y eso en sí mismo es un cambio de paradigma dentro de la propia investigación académica. Para esto es fundamental también considerar por qué y para qué fue seleccionado esta metodología, en el sentido de cuáles son los procesos, las prácticas y las reflexiones donde la historia de vida y las reflexiones de los objetos/sujetos de investigación, enriquece la investigación académica.

En este marco este enfoque metodológico nos plantea el desafío de cómo, desde nuestras propias prácticas, se puede estar generando o

no una nueva referencia en temática de liderazgo femenino y empresas con propósito. En tal sentido a través de la propia experiencia personal de mucha de las investigadoras de este trabajo en el sentido de liderar una Empresa B- pending de mujeres, de los hallazgos y aprendizajes del proceso, se podría generar una serie de recomendaciones para otras emprendedoras y empresas con propósito a nivel latinoamericano. Esto fue desarrollado a través de dos insumos claves: en primer lugar el contar con diarios o journals por parte de las socias de YOUHUB; y un segundo hito, fue la realización de un focus group con dichas socias. El análisis y conclusiones de dicho proceso serán descritos en el capítulo 5 del presente informe.

## **4. MUJERES LÍDERES EN EMPRESAS B.**

### **4.1. Los desafíos de las mujeres en el mundo empresarial.**

Existe abundante bibliografía sobre la temática relativa a las mujeres y el mundo del emprendedurismo. Se han relevado artículos e investigaciones de diferentes países del mundo, coincidiendo la mayoría en que existe aún en nuestros días una marcada desigualdad de acceso al mercado laboral para las mujeres; una diferencia notoria en el nivel salarial entre ambos; una baja participación del género femenino en cargos gerenciales y una tendencia a que los trabajos y emprendimientos llevados adelante por las mujeres, tienen un menor impacto en el mercado, generan menos ingresos, productos y servicios y están perfilados en áreas vinculadas a tareas administrativas o de gestión humana.

La mayor parte de los estudios vinculados a mujeres emprendedoras demuestran que el emprendedurismo es un fenómeno afectado por el género, que la actividad emprendedora se vincula fuertemente con la dinámica familiar, que puede ser resultado tanto de necesidad o de oportunidad, y que las emprendedoras usualmente persiguen objetivos que van más allá de la ganancia económica. Este punto es fundamental para nuestra investigación, sobre todo a la hora de pensar en mujeres que emprenden en el marco del Sistema B.

Otras investigaciones indican que la interfase trabajo-familia están ausentes en las teorías e investigaciones<sup>29</sup> Está demostrado que existe un deseo de tener un mejor balance entre la vida laboral y la

familiar, y que ello opera como motivador del emprendedurismo; ese balance es visto como un propósito en sí mismo, y un criterio de éxito, para ambos géneros. Y finalmente, la constatación de los aspectos del ámbito familiar impactan directamente en el ámbito laboral.

En el caso de las mujeres, la evidencia disponible sugiere que la mayor cantidad de dueñas de negocios que son mujeres no eligen una carrera empresarial por encima de la maternidad. La mujer emprendedora es más propensa a enfrentar mayor conflicto en el balance trabajo-familia, y a la vez presenta tendencia a utilizar estrategias, intencionales o inconscientes, que restringen sus posibilidades de desarrollo de crecimiento en sus empresas, ya que resignan sus logros en pos de no poner en riesgo su contexto familiar o evitan conflictos. Como señala Isela Costantini en la entrevista: *“Yo creo que el mayor desafío, es la capa de las mujeres entre 25 y 35 años que viven la gran dualidad que son los dos fenómenos que ocurren en esa década: primer embarazo y la primer promoción.”*

Por ello cobra tanta relevancia generar modelos de negocios que contemplen dicha tendencia de las mujeres y que contengan estructuras flexibles así como equipo de trabajo nutritivos y colaborativos entre sí. Igualmente, también depende de la confianza y firmeza de cada mujer de poder balancear los diferentes roles y resolver el conflicto de intereses que se le presenta al tener que conciliar vida familiar y laboral. Digamos pues que es real la existencia de desafíos y barreras, y que las soluciones también pueden venir desde el propio género femenino. Igualmente, se hace necesario pensar en cómo colaborar a disminuir esa dificultad existente que motiva que tantas mujeres releguen su desarrollo profesional y laboral por temor a no poder compatibilizar ambos roles. Sin dudas, dicha tarea comporta gran demanda y energía, así como

herramientas y apoyo para superarlas.

El nacimiento de los hijos, especialmente mientras se encuentran en etapa de bebés y niños pequeños - edades de intensa demanda física y emocional para las madres - es el punto más decisivo en lo relativo al desafío de la conciliación vida laboral y familiar. En la entrevista mantenida con el Director Ejecutivo de Endeavor Uruguay, Joaquín Morixe, afirmó: *“las mujeres (emprendedoras) se separan en aquellas que tienen hijos versus aquellas que no los tienen mientras que a los hombres la variable hijos casi ni los afecta”*. Dicha aseveración se basa en su observación y trabajo con los emprendedores que hoy forman la red. En la actualidad, de los 32 emprendedores Endeavor solo hay una mujer. De los 56 emprendedores Endeavor Uruguay que han pasado por su historia, solo 6 son mujeres.

Hay aspectos muy significativos en esta temática como lo es la brecha salarial post nacimiento de hijos que no podemos desconocer. Un reciente artículo<sup>30</sup> analiza una investigación realizada en Dinamarca en donde concluye que la penalización por tener hijos ha pasado de explicar el 40% de la brecha salarial a suponer el 80%.

Algunas aproximaciones sobre el porqué de esta inequidad de género en el mundo del emprendedurismo, es señalada en una investigación<sup>31</sup> que maneja como hipótesis que en contextos donde existen acuerdos institucionales, como pagos por retiro, subsidios por crianza de los hijos y estructuras part-time, ello reduce el conflicto entre lo familiar y laboral, y reduce la decisión del género femenino de emprender como estrategia de empleo. Profundiza en la necesidad de seguir analizando las políticas internas de las empresas y el impacto que las mismas tienen en el género, acentuando que un buen diseño de beneficios, funcionalidades y tratamientos podrían influir

positivamente en el balance de la vida familiar y laboral.

En la entrevista realizada a la Directora de ONU Mujeres en Uruguay, Magdalena Furtado, tomando en cuenta el estudio realizado para Latinoamérica por dicha organización, reafirma la existencia de barreras invisibles como el denominado “techo de cristal” y también el sesgo no consciente. Pero también existen situaciones de discriminación visible, como el hecho de que en algunas consultoras que reclutan personal, las empresas solicitan que los perfiles finalistas sean masculinos, o que se refuercen grupos de afinidad vinculados a dinámicas de poder, como por ejemplo reuniones de ejecutivos jugando al golf o en un bar, donde mujeres no participan. Igualmente señala que hay algunos cambios recientes que pueden disminuir esa discriminación, como por ejemplo que los paneles de selección de personal sean diversos en su composición, sobretodo en cargos gerenciales; o la realización de procesos de selección con seudónimo, sin especificar género, raza, etc.

En cuanto a los factores visibles, señala que muchas veces en las empresas se sigue un camino de ascensos, y que en general las mujeres están en las áreas de recursos humanos o legales, y no en áreas más de ingeniería o ciencias. También importante la promoción de políticas de mentoreo, no solo entre mujeres, sino entre hombres y mujeres, pero que debería ser promovido por la empresa, no es algo que por lo general se da naturalmente.

Otro punto importante destacado en las entrevistas en profundidad son la perspectiva de las mujeres a nivel empresarial, vinculada con el propósito y sentido del éxito, a la vez de lo que traen a la mesa. Como señala Angela María Camacho *“yo pensaría que las mujeres en general florecemos más en ambientes donde logramos alinear el*

*propósito de la organización con nuestro propósito personal de vida, pero esto por sí mismo sólo, no es suficiente.”* Y muchas veces estos atributos no son lo que se toman en cuenta tanto a la hora de la contratación, como en la promoción o en la evaluación de desempeño, como por ejemplo el ejercer un liderazgo de tipo colaborativo y no tan jerárquico o vertical, el tener la capacidad de empatía y escucha activa.

Estos conceptos fueron validados también en las 24 encuestas realizadas a las empresas no B, al preguntarles sobre las diferencias entre liderazgo femenino y masculino. En este sentido, señalan que el estilo de liderazgo femenino está más asociado a ponerse en el lugar del otro, preocupación por los detalles, mayor facilidad para la comunicación y para crear equipos. Algunas de las respuestas indican que el liderazgo femenino tiene una visión sistémica de la empresa e integrador de las diferentes áreas, a la vez de promover vínculos más abiertos, promoviendo la horizontalidad.

Finalmente, puntualizar que algunos estudios destacan el rol de las mujeres emprendedoras y la misión social de sus empresas, como algo que puede favorecer el acceso a financiamiento<sup>32</sup>, superando el sesgo negativo por género. Esto puede ser visto como una buena noticia y una buena oportunidad para las mujeres emprendedoras, que muchas veces temen compartir la importancia del impacto social de sus emprendimientos o planes de negocio por temor a no ser tomadas en serio. Esta investigación demuestra lo contrario: mujeres emprendedoras con objetivos de impacto social se benefician de hablar sobre ello libremente, aunque algunos visualizan esto como una forma de reforzar los estereotipos de género.

A su vez, es importante tomar como referencia una reciente

investigación de la Universidad de Alberta<sup>33</sup>, que muestra que las empresas lideradas por mujeres tienen el doble de probabilidad de calificar para la certificación B y más de tres veces de probabilidad de obtener la certificación. Las conclusiones de esta investigación destacan el rol de las mujeres en el crecimiento del Sistema B a nivel mundial y también de los emprendimientos sociales en su conjunto, lo cual profundizaremos en el siguiente capítulo.

## **4.2. Mujeres en Empresas B.**

En este punto analizaremos cómo se visualiza el rol de las mujeres en las Empresas B, tanto desde la diferenciación entre estilos de liderazgo femenino y masculino, del estilo de liderazgo en Empresas B y no B. Cuál es el rol de las Empresas B en fomentar la participación de mujeres y disminuir las barreras; tomando en cuenta algunos aspectos concretos como por ejemplo, el porcentaje de mujeres que forman parte de cargos directivos y/o gerenciales en Empresas B, así como cuestiones de cuáles son las prácticas adoptadas por dichas empresas a la hora de reclutar y/o mejorar las condiciones laborales de las mujeres integrantes de las mismas.

Para nuestra investigación, como describimos en el capítulo metodológico, utilizamos dos encuestas para obtener datos cualitativos y cuantitativos que nos permitieron profundizar en nuestros objetivos, lo cual fue complementado posteriormente con entrevistas en profundidad.

Los primeros datos que analizamos fueron los proporcionados por el Sistema B sobre la **información del BIA** (B Impact Assessment) para empresas de Latinoamérica. Como mencionamos anteriormente, si bien no hay preguntas específicas sobre género, si existen algunas

preguntas que se podrían vincular con la temática. La síntesis de los datos obtenidos, con mayor número de empresas que respondieron a dichas preguntas, es la siguiente:

- ✓ ¿Qué porcentaje de los miembros de su Junta Directiva (o su equivalente) son mujeres o individuos de comunidades crónicamente subempleadas?

¿Qué porcentaje de los miembros de su Junta Directiva (o equivalente) son mujeres o individuos de comunidades crónicamente subempleadas?	
0	20%
0	62
1-9%	4%
1-9%	12
10-24%	8%
10-24%	24
25-39%	10%
25-39%	32
40-49%	3%
40-49%	9
50%+	15%
50%+	45
Don't know	0%
Don't know	1
N/A	40%
N/A	125

Fuente: Sistema B.

Un 20% de las empresas señala que no tiene dentro de su Junta

Directiva (o equivalente) mujeres o individuos de comunidades crónicamente subempleadas.

En el otro extremo, un 15% de las empresas tiene más de 50% de su Junta Directiva integrada por mujeres o individuos de comunidades crónicamente subempleadas.

✓ ¿Qué porcentaje de empleados no gerenciales de tiempo completo y de medio tiempo son mujeres o de comunidades con subempleo crónico?

¿Qué porcentaje de empleados no gerenciales de tiempo completo y de medio tiempo son mujeres o de comunidades con subempleo crónico ?	
0	17%
0	7
1-9%	14%
1-9%	6
10-24%	14%
10-24%	6
25-39%	21%
25-39%	9
40-49%	10%
40-49%	4
50%+	24%
50%+	10

Fuente: Sistema B.

El 24% de las empresas manifestaron que más de 50% de sus empleados no gerenciales de tiempo completo y de medio tiempo son mujeres o de comunidades con subempleo crónico.

Un 31% de las empresas especificó que este porcentaje está en el rango entre el 25 y 49%.

Un 17% de las empresas indica que no tiene entre sus empleados gerenciales de tiempo completo y de medio tiempo mujeres o integrantes de comunidades con subempleo

✓ ¿Qué porcentaje de la compañía es propiedad de : Mujeres y / o individuos de comunidades con subempleo crónico?

Qué porcentaje de la compañía es propiedad de : Mujeres y / o individuos de comunidades con subempleo crónico?

0	36%
0	99
1-9%	13%
1-9%	36
10-24%	8%
10-24%	22
25-39%	8%
25-39%	22
40-49%	6%
40-49%	16
50%+	29%
50%+	81
Don't know	1%
Don't know	2

Fuente: Sistema B.

Un 36% de las empresas no tiene mujeres y/o individuos de comunidades con subempleo crónico con algún porcentaje de propiedad en la compañía.

Por otra parte, cerca del 30% de las empresas tienen 50% o más de la compañía con mujeres y/o individuos de comunidades con subempleo crónico como propietarios.

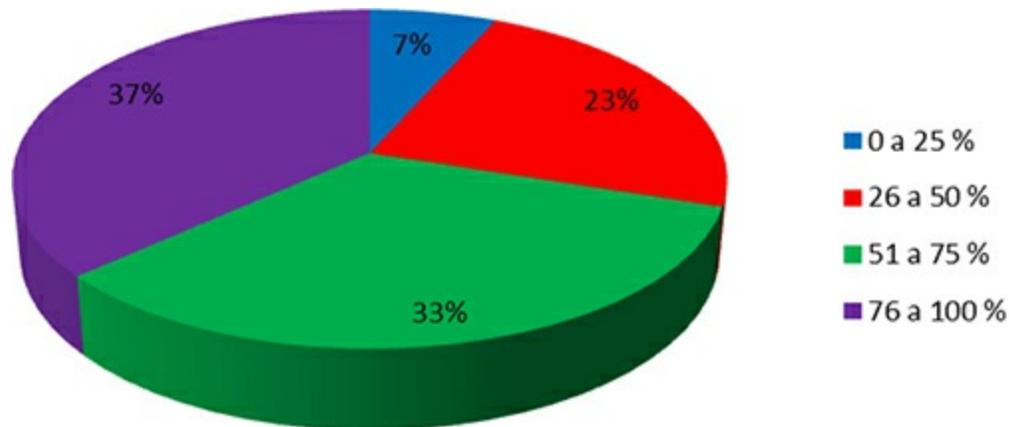
Estos resultados nos muestran en términos generales que las Empresas B de Latam que contestaron a estas preguntas:

- ✓ Tienen porcentajes altos de mujeres e individuos de comunidades crónicamente subempleadas dentro de la dotación total de la empresa.
- ✓ Cuando avanzamos en rangos de responsabilidad estos colectivos tienden a tener menos presencia, manifestando que las mujeres y miembros de comunidades crónicamente subempleadas no son mayoría cuando hablamos de posiciones gerenciales, Junta Directiva y propietarias.

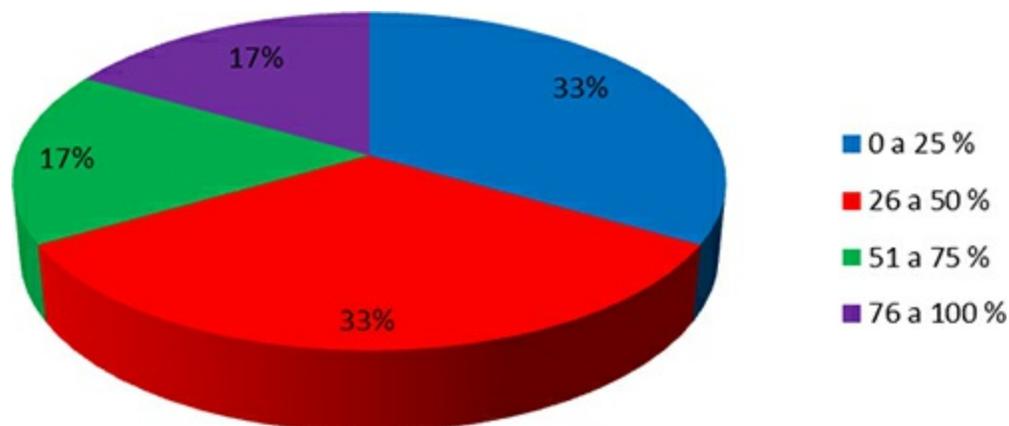
En cuanto a la segunda fuente de información cuantitativa, es decir las Empresas B y no B que aceptaron ser parte de esta investigación a través de **encuestas específicas**, los hallazgos realizados en base a las preguntas de la encuesta son:

- En su empresa se hace un seguimiento del porcentaje de mujeres en la empresa? El 84% de las empresas que respondieron manifestaron no realizar ningún tipo de seguimiento sobre la cantidad de mujeres que están trabajando actualmente en la empresa. Esta pregunta contrasta con el resultado de la encuesta a empresas no B, las cuales sí realizan mucho mayor seguimiento de dicho porcentaje.

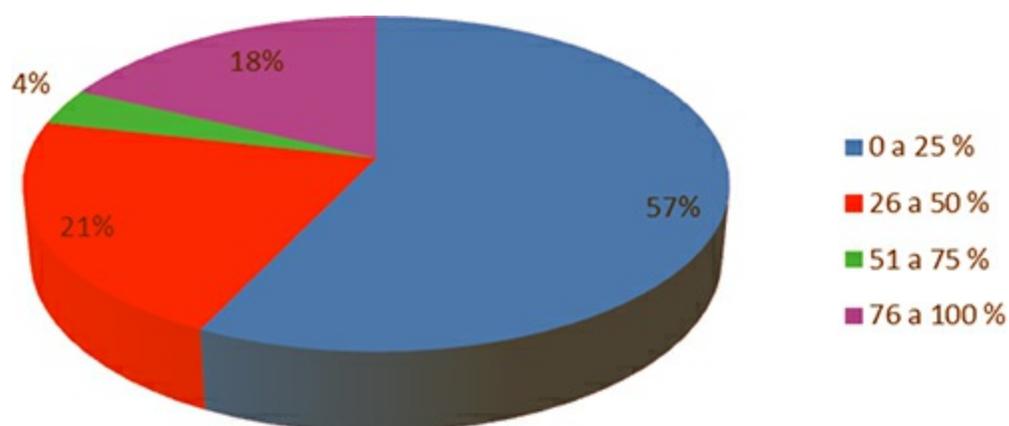
- Cuál es el porcentaje de mujeres que integran su empresa? El 70% manifestó tener + del 50% de mujeres dentro del plantel que integra la empresa, las empresas que tenían menos porcentaje de mujeres dentro de su dotación representaron sólo el 7% (2 empresas ).



- Cuál es el porcentaje de mujeres que tienen cargos gerenciales en su Empresa? Al realizar esta pregunta los porcentajes se invirtieron proporcionalmente con respecto a la pregunta anterior. En este caso, el 66 % de las empresas manifestaron que el porcentaje de mujeres con cargos gerenciales en su empresa oscila entre el 0% y el 50%. Aquellas empresas que superan el 50% de mujeres con cargos gerenciales representan sólo el 34% de las mismas, mientras que el 33% afirma que el porcentaje de mujeres va entre 0 y 25%.



- Cuál es el porcentaje de mujeres en su Junta Directiva (o equivalente) ? Al seguir avanzando con las preguntas sobre mujeres en cargos de liderazgo o mayor responsabilidad los porcentajes siguieron bajando. Como se ve en el cuadro que mostramos a continuación, cuando consultamos sobre los porcentajes de mujeres en Juntas Directivas o equivalentes, la mayoría de las empresas respondieron que tienen entre 0 y 25% de mujeres en posiciones de Directorio dentro de sus compañías (57%). Solo un 22% de las empresas manifestó que su Directorio está integrado en más de un 50% con mujeres.



- Qué porcentaje de la compañía es propiedad de mujeres? El 36% de las empresas que respondieron es propiedad 100% de

mujeres mientras que un 30 % de las empresas que respondieron manifestaron que ninguna mujer es propietaria de la empresa.

- Considera que hay mujeres líderes en su organización? ¿Qué cargos ocupan dichas líderes? El 100% reconoce que existen líderes mujeres dentro de su organización en diferentes cargos y roles. La mayoría de esas mujeres ocupan cargos de: Fundadoras, directoras, líderes de proyecto, encargadas, presidencia, designers, Directoras de área, supervisoras y gerentas generales.
- Considera que existen diferencias entre estilos de liderazgo masculino y femenino en una empresa tradicional? ¿Por qué? El 93.3% de los que respondieron manifiestan que consideran que existen diferencias entre liderazgo femenino y masculino en una empresa tradicional. Se resalta en varios de los comentarios algunas cualidades y/o características propias del liderazgo femenino: empatía, flexibilidad, sensibilidad, diferencias neurológicas, emotividad, cercanía y acercamiento a las personas. Por otro lado al hablar de empresas no B se indica que en este tipo de empresas es más difícil que las mujeres ocupen posiciones de liderazgo. Según los que contestaron, estas empresas aún cuentan con paradigmas en donde los cargos más importantes los ocupan hombres, siguen manejándose por modelos jerárquicos. Existe aún en este tipo de empresas un machismo y más respeto por los jefes hombres. Las mujeres todavía suelen ser vistas como más emotivas y menos racionales a la hora de tomar decisiones.
- Considera que existen diferencias entre estilos de liderazgo

masculino y femenino en una empresa B? ¿Por qué? Cuando se les pidió reflexionaran sobre las diferencias de estilos de liderazgos femenino y masculino en Empresas B, los resultados fueron bastante diferentes. Sólo el 43,3% de los respondientes consideró que no existen diferencias de tipo de liderazgo femenino y masculino en Empresas B. En las Empresas B existe mayor respeto por la diversidad, las relaciones son más positivas, suelen ser compañías más horizontales, son lideradas por su propósito y promueven la equidad de género. Existe una clara influencia de la cultura B y se diferencia el liderazgo del poder, en comparación con las empresas no B. Sin embargo, es importante destacar que un 56% sigue viendo que existen diferencias de liderazgo femenino y masculino en Empresas B, a pesar de ser un tipo de empresa diferente a la hora de negociar, estas gestiones ocurren en entornos muy competitivos donde aún se requieren estilos masculinos. Se conserva esa percepción de asociar a liderazgos femeninos al bienestar de las personas y a los liderazgos masculinos la economía más fría y de productividad. Se percibe que en las Empresas B estas diferencias disminuyen y se dan en menor escala pero que las mismas aún siguen ya que por ejemplo un respondiente destacó que en las Empresas B el liderazgo de hombres es predominante.

- Su empresa ha tomado medidas para promover la equidad de género, en términos de: Reclutamiento de mujeres, Retención de mujeres, Promoción de carrera y desarrollo de mujeres, Monitoreo de equidad de género, Condiciones de trabajo flexible, Programas para conciliar vida familiar con laboral, Programas de intercambio, networking y mentoreo entre mujeres, Inclusión de indicadores de diversidad de género en

los resultados de empresa, Programas de formación y capacitación que promuevan la equidad de género

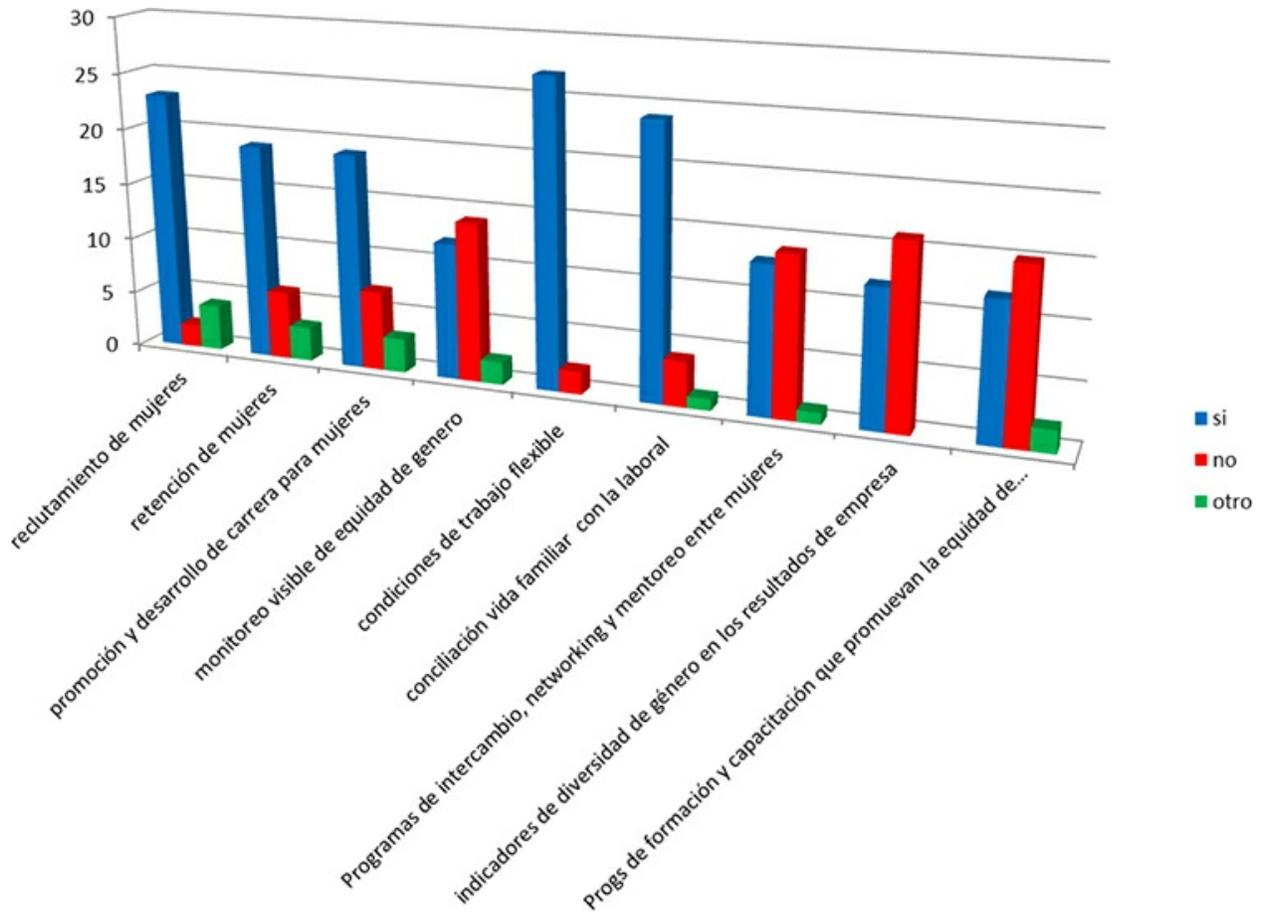
Las empresas manifestaron que las prácticas que más realizan en la compañía con respecto a género son aquellas relacionadas con: Reclutamiento de mujeres, Condiciones de trabajo flexible y Conciliación de vida personal con laboral; lo cual es coincidente con las empresas no B encuestadas.

Algunas empresas nos comentaron qué medidas realiza su empresa y cuáles fueron los resultados, aquí algunos ejemplos:

- ✓ “Para reclutamiento buscamos activamente que los equipos tengan ambos géneros. Tenemos flexibilidad horaria para todos y un homeoffice obligatorio por semana. Fomentamos participar de actividades exclusivas para mujeres con reflexión y acción”.
- ✓ “Ampliação licença maternidade, flexibilidade para local de trabalho”.
- ✓ “Se han orientado esfuerzos para cubrir posiciones vacantes con mujeres, manteniendo los estándares de transparencia y exigencia en los procesos de selección. Se ha desplazado el % de mujeres en los últimos 12 meses”.
- ✓ “Las condiciones de trabajo son flexibles para todos de manera que pueda haber un adecuado balance entre el trabajo y la vida familiar (personal). Esta flexibilidad permite que el desempeño en el trabajo se mida por objetivos. Los colaboradores se sienten más motivados y autónomos”

Caso contrario lo que tiene que ver con monitoreo de equidad de género, networking y mentoreo entre mujeres, inclusión de

indicadores de diversidad de género en resultados de la empresas y programas de capacitación que promuevan la equidad de género fueron las practicas que menos realizan las empresas.



- ✓ Ud. Considera que la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo en una empresa genera beneficios, en términos de: clima interno, imagen y beneficios económicos? Un 87% de los encuestados creen que la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo genera beneficios en términos de posicionamiento e imagen de la compañía y el 96% de las empresas considera que la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo genera beneficios en términos de clima interno. Curiosamente la percepción sobre los beneficios relacionados a resultados económicos es

sensiblemente más baja, el 66 % manifestó que la inclusión de mujeres traería beneficios en este aspecto.

- ✓ En su organización, ¿están claras las aptitudes que su empresa valora para ascender a alguien? Describa cuáles serían las aptitudes valoradas.

Todas las empresas manifestaron que las aptitudes que la empresa valora para ascender a alguien están claras y no dependen de si uno es hombre o mujer. Se destacan la capacidad técnica, la orientación a resultados, la honestidad, sentido de pertenencia, ser comprometido con el trabajo, tener empatía y valores alineados con la compañía.

- ✓ Existe en su organización un lugar físico para la lactancia de sus colaboradoras? Solo el 16% de las empresas expresó tener en sus lugares de trabajo un lugar específico para la lactancia de las colaboradoras de la empresa. Un porcentaje similar fue relevado en las empresas no B encuestadas.

- ✓ En su empresa estarían interesados en asistir a talleres o realizar consultorías para mejorar sus políticas de género? El 80% contestó que le interesaría asistir a talleres sobre la temática de género y un 53% estaría interesado en realizar consultorías en estos temas.

El resultado de estas encuestas ha sido reforzado por la información cualitativa relevada para esta investigación, a través de las **entrevistas en profundidad** realizadas, fundamentalmente a aquellas Empresas B lideradas por mujeres en la región. “*Cuando las empresas empiezan a “hablar en B” eso necesariamente va cambiando el estilo de liderazgo*” señala Josefa Monge, de Cumplo.

Al indagar sobre el estilo de liderazgo dentro de Empresas B, algunas de las entrevistadas consideran que ese estilo ya es disruptivo de por sí, porque trae una manera de trabajar en equipo, con un propósito en el centro y una búsqueda de un triple impacto, que hace que las relaciones humanas se vinculen de forma diferente, *“la empresa está más humanizada y el humanismo es una característica más del liderazgo femenino”*.

Asimismo, si bien se reconoce por la mayor parte de las entrevistadas que el liderazgo femenino tiene todas esas características visualizadas como positivas como una mayor empatía y rol en la escucha; también hay liderazgos masculinos con estas características. Como señala Constanza Connolly: *“lo bueno es la mirada diversa, los dos liderazgos son positivos en la medida que sean buenos liderazgos”*

Al preguntarles a las entrevistadas si consideraban que existían diferencias entre los líderes hombres vs los líderes mujeres de las Empresas B, afirmaban que esa diferencia existe, sobre todo pensando en *“un estilo de liderazgo más lineal por parte de los hombres vs un estilo más sistémico por parte de las mujeres”*, como indica Gisselle Della Mea en su entrevista. En tal sentido, coinciden con las empresas encuestadas en que las características del liderazgo femenino está vinculado a la empatía, el cuidado, la búsqueda de balance, a la cercanía.

En cuanto a si las Empresas B han contribuido a superar algunas de las barreras vinculadas al rol de las mujeres a nivel empresarial, algunas de las entrevistadas consideran que tanto la esencia como el proceso de certificación de las Empresas B promueven el trabajo de equidad dentro de la empresa. También el caso de que al tener que

preocuparte por la comunidad y tus trabajadores, eso implica promover la igualdad de oportunidades.

### **El Caso de Triciclos:**



**TriCiclos** es una empresa Chilena, fundada en el 2009 con el sueño de crear una empresa con el triple resultado de la sustentabilidad como piedra angular. Desde ese compromiso legal nace TriCiclos con el objetivo permanente de trabajar equilibrando los tres ciclos (social, ambiental y financiero). Convencido de que la basura es un error de diseño, prefieren incorporar conceptos como “residuos”, “reutilización” y “economía circular”. TriCiclos es una empresa B que busca un cambio cultural a través del reciclaje, con fuerte creencia en la economía circular. Fue la primera Empresa B en certificarse fuera de América del Norte. Actualmente la casa matriz está en Brasil, e iniciando actividades en muchos países, donde realizan actividades de reciclaje, concientización y consultoría.

Verónica De la Cerda, es la Gerente General en Chile, lidera un equipo local de 226 personas. Si bien el 28% del personal de Triciclos son mujeres, un 57% de los cargos gerenciales están ocupados por mujeres.

En cuanto a las diferencias entre el estilo de liderazgo femenino y masculino en una empresa, considera que las mujeres se basan más

en la intuición, preocuparse más por las relaciones, capacidad de escucha y de empatía. Considera que lo que caracteriza al liderazgo femenino tiene mucho más que ver con ser una Empresa B, y eso lo pueden tomar hombres y mujeres dentro de una organización, como es la experiencia que tienen en Triciclos.

En cuanto a las barreras para que un mayor número de mujeres ocupen roles de liderazgo a nivel empresarial, señala que hay una serie de barreras que se traducen en términos económicos para las empresas y para las mujeres en cómo integrar mejor el rol de ambos padres con el trabajo e integrarlo de una manera que no penalice a la mujer. El rol de las Empresas B en sortear con éxito algunas de esas barreras tiene que ver con la transparencia en su gobernanza y la preocupación para que todos los integrantes de la empresa tengan acceso a iguales oportunidades.

Estos resultados ratifican algunos de los hallazgos de nuestra investigación a nivel de relevamiento bibliográfico y entrevistas en profundidad.

Uno de las preguntas fundamentales de nuestra investigación es si el estilo de liderazgo femenino en Empresas B es diferente al liderazgo en empresas no B. Lo que tanto las empresas encuestadas como las entrevistadas coinciden es que hay diferencias entre el estilo de liderazgo masculino y femenino, asociados a características femeninas vinculadas a capacidad de escucha, empatía, vínculos interpersonales, entre otros. Esto se puede ver impulsado en el marco de una Empresa B ya que la búsqueda del propósito y del triple impacto es el corazón de la empresa, lo cual implica preocuparse de las oportunidades de todos los trabajadores y de la comunidad.

Un segundo punto es una identificación de las particularidades de las empresarias que forman parte de la comunidad B, poniendo foco en las condiciones que pueden favorecer la inclusión y participación de un mayor número de mujeres en dicha comunidad. En tal sentido no es tan clara la distinción de cómo las Empresas B pueden ayudar a disminuir las barreras de acceso a puestos de liderazgo por parte de las mujeres.

Si bien las Empresas B se perciben con un estilo de liderazgo más horizontal, colaborativo y empático, se señala que el liderazgo masculino en las Empresas B sigue siendo predominante.

En síntesis, si bien se reconocen diferencias entre estilos de liderazgo femenino y masculino, y asimismo hay características particulares de estilos de liderazgo que las Empresas B pueden favorecer más que las empresas no B; no es tan evidente que el liderazgo femenino predomine en Empresas B con respecto al liderazgo masculino, o que dicho estilo de liderazgo femenino sea muy diferente del estilo de liderazgo femenino en empresas no B.

## **5. LIDERAZGO FEMENINO EN EMPRESA B: EL CASO DE YOUHUB DE URUGUAY.**



Desde el enfoque metodológico de auto etnografía colaborativa, lo novedoso que se promueve como método de investigación social es que los propios objetos de la investigación pasan a ser sujetos y generadores de conocimiento académico. En tal sentido se conforma una comunidad de práctica donde se comparte determinados espacios de vida y/o trabajo como un escenario importante para la consolidación de un cuerpo teórico-práctico sobre la temática a ser investigada.

En el marco de la presente investigación, contamos con la narrativa en primera persona por parte de cuatro de las investigadoras que son a su vez socias anfitrionas de YOUHUB Cowork. A eso se le agregó, el trabajo en Diarios o Journals por parte de las 9 socias activas, información que fue complementada por el trabajo en Grupo Focal o Focus Group liderado por las dos investigadoras que no son parte de YOUHUB.

En tal sentido, el aporte relevante de este capítulo, es por un lado contar con la historia del proceso a partir de las narrativas propias de

sus protagonistas, matizadas con respecto al conocimiento académico con el trabajo de los Diarios y Grupo Focal, lo cual también genera un empoderamiento sobre su proceso de conocimiento y su experiencia.

## **5.1. La historia contada por sus protagonistas.**

### ***5.1.1. Introducción: Emprender: Una locura razonable. Un sueño hecho realidad.***

YOUHUB <sup>34</sup> es una Empresa B pendiente<sup>35</sup> fundada en el año 2016 en Montevideo, Uruguay, por once socias mujeres con distintas profesiones y habilidades. Vale enfatizar lo de once socias fundadoras<sup>36</sup> ya que no encontramos registro de una empresa en América Latina con esta modalidad de integración. Una locura razonable. Un sueño que se hizo realidad.

A más de dos años de creada la empresa, y con un camino recorrido con coraje y humildad, YOUHUB se ha transformado en un laboratorio de experiencias y aprendizajes. Basado en historias de vida que trascienden al equipo de origen y a las nuevas socias para alcanzar a quienes allí trabajan, a las familias, así como a la comunidad y red de personas que se fue tejiendo día a día. Ese tejido diverso de personas es lo que ha hecho posible pasar de la teoría a la acción y sostener el propósito fundacional, el cual fue afianzándose y rediseñándose a medida que fue emergiendo en el caminar.

En este viaje atrevido, bueno es hacer una pausa para observar el recorrido, registrar lo vivido -como *la bitácora de una travesía de un velero*-, escuchar, observar, reflexionar, nutrirnos de la generosa

honestidad de quienes compartieron sus vivencias y sueños con nosotros, identificar los momentos cúspides y hacernos las preguntas incómodas de qué podemos seguir mejorando y, más importante aún, contar la historia desde nuestra vivencia como genuino testimonio, con la humilde intención de inspirar y entusiasmar a otras personas, en particular a mujeres, a animarse a perseguir sus sueños, a emprender con propósito.

### ***5.1.2. La Historia: ¿Cómo surge la idea?***

¿Cuántas personas, en determinado momento de sus vidas se enfrentan al complejo desafío de lograr un balance saludable entre su vida laboral y familiar? Sabido es que el tiempo es un recurso limitado, quizás de los más preciados, y su buena administración se considera en estos tiempos una habilidad codiciada. Ya sea por asumir la maternidad o paternidad, o por tener a cargo el cuidado de familiares menores o adultos, o administrar la agenda personal, compatibilizar ambas - trabajo y familia- requiere una gran demanda de esfuerzo, entrega, energía, recursos económicos y creatividad, ya que las estructuras laborales clásicas o no B dan respuestas tímidas o pasos lentos para atender dicha circunstancia de manera efectiva.

Dos de las socias fundadoras, Natalia Hughes e Ivana Calcagno, ambas de profesión abogadas y con muchos años de trabajo en empresas no B, en 2014 quedaron embarazadas, teniendo ya familias constituidas, lo que motivó que se cuestionaran, como tantas mujeres, la manera de poder atender a las nuevas demandas de la familia, sin que ello implicara renunciar a su desarrollo laboral o perder los ingresos económicos para ser sustentables.

***La historia de una de las socias: Natalia.***<sup>37</sup>

*Ser madre a los 40 de mi primer hijo fue un sueño hecho realidad y enfrentarme al milagro de la venida de mi segunda hija era más y mejor que el mejor sueño que me había atrevido a soñar. Esa nueva experiencia familiar, había sido buscada, soñada, inimaginable.*

*Durante muchos años mi vida se caracterizó por la exigencia y la búsqueda de la excelencia. Creyendo, ingenua y soberbiamente, que muchas cosas dependían del esfuerzo y la dedicación que uno pusiera. Fue así que siempre fui una alumna destacada, una jugadora de hockey que integraba la selección nacional y una amiga que valoraba enormemente la incondicionalidad. Había atesorado en mi corazón a fuego el "ut serviam" y la frase "pa'que es la vida si no es pa'darla".*

*Fue así que me tocó transitar una de las experiencias más fuertes de mi vida. Acostumbrada al éxito de todas las cosas, si yo daba lo mejor de mi. Llegó el día que quería quedar embarazada y esto no sucedía. ¿cómo podía ser esto posible? Cómo puede ser si yo siempre creí en "querer es poder", ¿cómo puede pasarme esto.. si yo hice todo bien, si soy buena, si.... Y ahí vino un gran y largo viaje... cargado de dolor, tristeza, frustración, humildad y también de sorpresas, aprendizajes y mucha reflexión.*

*El largo camino de desear ser madre y que no se diera, el largo camino de querer ser madre y perder innumerables embarazos obligaba a volver al principio y al fundamento de la vida. ¿Qué era lo que me importaba? Cuál era mi deseo? ¿Cuáles eran los pilares de la vida para mí? ¿Cómo transitaría esta vida? ¿Y si nunca llegaba a ser madre? ¿Eso me iba a definir como persona? ¿Iba a ser una amargada día a día si el sueño de mi vida no se cumplía? Y si a pesar de hacer todo lo posible no era madre, ¿eso me iba a convertir en una*

*mujer amargada? Ahí viví uno de esos momentos estelares de la vida, en el cual una amiga que había pasado por lo mismo me dijo: “¿Te acordás Nati, de una canción que cantábamos mucho de chicas: “hay que amar el tiempo de los intentos”, bueno ahora es momento de cantarla fuerte y creer en la letra de esa canción”.*

*Fue así que, poco a poco, esa canción se convirtió en mi motor, y así cuando estaba todo listo para hacerme una in vitro, ocurrió el milagro! Estaba embarazada. La alegría era infinita y el miedo también. Miedo infinito en cada sangrado, miedo infinito en cada ecografía, pero también mucha compañía, muchas amigas y familia que me sostenían, que se alegraban conmigo y que estaban a mi lado para celebrar la vida y para decirme que estaban para sostener, para sostener TODO, lo bueno o lo malo que sucediera. Una red: “hilos que comparten la carga entre todos, formando un tejido que se vuelve tremendamente fuerte y resistente al mismo tiempo que flexible y ligero. Y esto las hace sumamente útiles, lo mismo para pescar que para dormir, para proteger como verja resistente o para cargar objetos pesados.”*

*Este concepto de red luego pasaría a ser esencial en YOUHUB, construir una red humana de equidad, participación y solidaridad. “Nudos pequeños e iguales que en equidad fortalecen su unidad. Hilos que comparten la carga entre todos, invitando a una participación cargada de solidaridad.”*

*Así nació Mateo, que significa regalo de Dios, y el agradecimiento era infinito y el sentimiento de alegría y bendición también!! Pero no estaba todo dicho. La vida siguió sorprendiéndome y a los 42 años nació Paz. Así, siendo una muy feliz madre añosa, era consiente del milagro y la bendición que es un hijo y también, por primera vez, me*

*daba cuenta de cuántos desafíos habían enfrentado mis amigas. Siendo madre resignificaba muchas cosas y, entre ellas, estaba el trabajo. Darme cuenta que los cargos laborales (que ya habían tenido) no me definían y que estar en paz y con mi hija Paz sí. Darme cuenta que la vida es un milagro y que la diferencia es vivirla cada día así, es una elección. Me iba llevando a replantearme cómo iba a seguir mi vida. ¿Qué era lo importante? ¿Cómo vivirlo?*

*Esta historia particular es una de tantas y tantas que nos desafían a las mujeres en relación a la familia y el trabajo y fue esta vivencia la que particularmente me motivó a construir, junto a otras historias de vida de un equipo de mujeres, YOUHUB.*



Foto: Paz, hija de Natalia (izq) y Uma, hija de Ivana; durante una mañana de trabajo.

Cualquier decisión que se tomara ante esa encrucijada implicaba renuncia. La primer decisión que tomamos fue renunciar a nuestros trabajos dependientes y continuar la actividad profesional desde nuestros hogares, en un formato flexible que nos permitía atender el cuidado de la familia. Si bien habíamos logrado mantenernos activas en el plano laboral y ser madres presentes en nuestros núcleos familiares, comenzamos a buscar alternativas a las plataformas de trabajo existentes. Trabajar desde el hogar tenía grandes ventajas

como estar presentes para nuestros hijos y la familia, así como administrar las necesidades del día a día. Al mismo tiempo, dificultaba la concentración plena, encontrar espacios de trabajo en privacidad, atender clientes y mantener la red de contactos y nuevas oportunidades laborales desde el hogar.

El formato de trabajo en espacios compartidos, contratando planes por hora, día o por mes, -conocido como “coworks”-, era ya tendencia en Europa y Estados Unidos, y empezaba lentamente a nombrarse en América Latina. En Uruguay en el año 2015 existía un sólo espacio con esas características enfocado al mundo del emprendedurismo y dirigido a un público joven, con el cual no nos sentíamos identificadas.

Comenzamos a investigar la idea de generar un espacio de trabajo compartido que contara con los servicios necesarios para dar respuesta al problema de tantas mujeres que trabajan desde sus hogares, y donde pudiéramos continuar desarrollándonos profesionalmente, y así crear un espacio laboral donde las mujeres nos sintiéramos contenidas y respaldadas. Para llevar adelante esa idea sabíamos que necesitábamos el apoyo familiar, tanto moral como económico, y por eso primero nos enfocamos en desarrollar un plan de negocios que indicara que el negocio era rentable. A medida que avanzamos en la planificación y estrategia, empezamos a intuir que muchas mujeres con las cuales compartíamos valores esenciales y un propósito claro, serían necesarias y de gran valor para instrumentar el proyecto, y así se fueron sumando las socias fundadoras.

Creímos que el problema/desafío que teníamos seguramente era el de muchas mujeres. Había que ver si era deseable para los usuarios y si era viable. La empatía nos movía. Con la convicción y entusiasmo

de que este sistema de trabajo podría dar solución también a otras mujeres que enfrentaban desafíos similares, tomamos la decisión de animarnos a crear una empresa en Montevideo, Uruguay. Si bien el origen de dar este paso estaba inspirado en la realidad y vivencias de mujeres, el proyecto buscó y busca dar solución a ambos géneros.

El primer gran paso estaba dado: tomar la decisión de abrir una empresa. El segundo gran paso: el diseño del modelo de negocios.

Esta empresa la concebimos desde su origen para ser llevada adelante por un equipo de personas cuyos roles, conocimientos y habilidades completaran la idea original. Como piezas esenciales e interdependientes de un único sistema integral, fuimos construyendo el Modelo de Negocio, definimos la estructura jurídica, consensuamos el propósito común, la misión y las características diferenciales del proyecto, basado siempre en valores esenciales y una cultura innovadora. Hablar de equipo era y es la diferencia. Asumir ser parte de un equipo, también.

### ***5.1.3. Propósito: Empoderar a las personas a desarrollarse en su vida laboral en balance con su vida personal y familiar.***

YOUHUB nace con el propósito de ser un espacio compartido de trabajo que busca empoderar, en particular, a la mujer, a desarrollarse en su vida profesional y/o vocacional en balance con su vida personal y familiar. Su misión es generar un impacto social positivo donde trabajar se transforme en una experiencia integral, la cual incidirá directamente en el bienestar de la familia, la sociedad y

la economía.

A través de las socias anfitrionas que actuamos como “hubs” o conectoras, se facilita la construcción de una comunidad abierta, amigable, que amplía las redes de contactos y genera vínculos de calidad entre sus integrantes. Asimismo, el rol de anfitrión favorece las oportunidades de generar alianzas creativas, colaborativas, basadas en la confianza y lenguaje común, lo que genera valor a las personas y a sus emprendimientos o empresas.

YOUHUB invita a sentirse como en casa, disfrutando de espacios cálidos y acogedores, puntos de encuentro frente a una estufa a leña o un jardín, con luz natural, rodeado de espacios verdes y aireados. Atendiendo a las diferentes situaciones familiares, económicas y a los momentos de vida de las personas, se ofrecen planes flexibles de contratación de espacios de trabajo.

Como empresa, impulsamos a una gobernanza horizontal, de toma de decisión por consenso y participativa, promoviendo el liderazgo responsable a través de la distribución de roles (sin cargo), con el fin de animarnos a identificar y fortalecer nuestras habilidades, fomentar la proactividad, el protagonismos de la vida y asumir desafíos. Creemos que una gestión horizontal permite a cada socia desarrollar su mejor versión individual, y a la vez ser parte del todo. Utilizamos como herramientas claves la comunicación efectiva, la retroalimentación constructiva, la colaboración y la búsqueda de objetivos comunes, sobre la base esencial de que los valores son acciones. Una de nuestras grandes fortalezas es tener un propósito común, el cual se diseña como equipo y se rediseña junto con el desarrollo y maduración de la empresa, para ajustar las acciones a los nuevos desafíos y objetivos.

Como empresa de triple impacto, ser sustentables implica estar atentas a los procesos, decisiones y acciones, cuidando que estén alineados con los valores fundamentales que promueve YOUHUB desde su origen. Trabajamos por una nueva cultura empresarial que facilite el balance con la vida familiar: una distribución flexible del horario laboral, coordinada entre las socias, permitiendo asumir las tareas y tiempos de calidad que requieren los vínculos familiares y afectos. Buscamos multiplicar estas acciones, para inspirar a otras personas y sus empresas a construir juntos el mundo en el que queremos vivir.

#### ***5.1.4. Estructura jurídica: Un Fideicomiso de triple impacto.***

La propia especialidad profesional de algunas de nosotras, nos llevó a elegir al Fideicomiso como la estructura jurídica adecuada para vehicular el modelo de negocio. La etimología de la palabra Fideicomiso viene de: “*Fidei*” que significa “fé”, confianza”, y “*comissio*” que significa “encargo, comisión”.

Éste instrumento jurídico caracterizado por su versatilidad y ductilidad resultaba ser la herramienta adecuada, era el verdadero “traje a medida” que se necesitábamos para el modelo de negocio creado, ya que con dicho instrumento se puede reflejar la voluntad real de los participantes. Elegimos estructurar el negocio a través de la figura jurídica de un Fideicomiso, salirnos de las clásicas sociedades comerciales, a pesar que ello implicaba una exigencia mayor para las partes intervinientes, así como la colaboración y responsabilidad de un tercero (la fiduciaria). Esto nos permitió proyectar a sus futuros participantes como partes integrantes de la empresa, con un

involucramiento real, más allá de un aporte.

Existen muchas opciones de Fideicomisos, lo más adecuado era constituir un fideicomiso de administración. La razón social de YOUHUB es “Fideicomiso de Administración YOUHUB Cowork”, siendo las socias anfitrionas las beneficiarias directas del mismo (las que estrictamente en términos jurídicos no somos socias sino fideicomitentes beneficiarias), quienes nos comprometimos a aportar capital y asumimos un rol activo de gestión, a cambio de una participación en las futuras utilidades económicas que genere la empresa, así como el uso de los espacios físicos para el desarrollo de nuestras profesiones y actividades personales. Una figura clave en la estructura del Fideicomiso es la Fiduciaria. Esta es la persona que representa legalmente a YOUHUB y sobre quién recae toda la responsabilidad civil, tributaria, entre otras. Es decir, su rol es fundamental.

También decidimos que el Fideicomiso a constituir debía ser de triple impacto. Donde el encargo fiduciario, el propósito, estuviera orientado a generar un cambio positivo en las personas, la economía y el medio ambiente.

### ***5.1.5. El Modelo de Negocios: Cowork - Consultora - Voluntariado***



YOUHUB es un espacio, un lugar de trabajo y encuentro. El Modelo de Negocios de YOUHUB se basa en tres pilares fundamentales:

i. **Espacio Físico.** Con sede en Carrasco y Punta Carretas, dos puntos de la ciudad estratégicos para facilitar el acceso por diferentes medios de transporte, rodeados de servicios y locales comerciales, así como de zonas residenciales e instituciones educativas. La sede principal se encuentra a 5 minutos del aeropuerto internacional de Carrasco, a 25 minutos de la ciudad vieja y a una cuadra de la rambla que dá al Río de la Plata. La casa fue alquilada utilizando el capital aportado por las Socias, sin contar con capitales semilla o inversionistas externos. Era condición indispensable que la casa tuviera mucha luz natural, espacios amplios y ventilados y jardín. YOUHUB cuenta con todo eso y además con estufas a leña que invitan al encuentro junto al fuego en el invierno, una cocina compartida para generar pausas saludables y donde decimos se “cocinan” las grandes ideas. Quien llega a YOUHUB es recibido con calidez, cordialidad, cuidando que experimente un clima cómodo y hogareño. Lograr que las personas sean parte y se sientan como en su casa es parte de nuestro propósito.

Una parte del modelo de negocio se diseñó en base de la distribución de los ambientes físicos de la casa. A estos efectos se crearon planes flexibles y hoy YOUHUB ofrece espacios compartidos de trabajo, oficinas privadas, sala de reuniones, salón de eventos, cafetería y oficinas virtuales. Ahora bien, el modelo de negocio también se definió alineado con nuestro propósito, y por ello, se buscó que el espacio físico facilitará el equilibrio entre la vida familiar y laboral, así como el cuidado físico y mental de sus integrantes. Así es que YOUHUB cuenta con un espacio, llamado Passiflora destinado al “Bienestar”, que se alquila a personas que trabajan en el área relacionada a la salud física y psicológica (incluyendo pero sin limitar psicólogos, nutricionistas, terapeutas, masajistas, homeópatas, médicos, etc.).

Asimismo, creamos planes especiales a efectos de alquilar el salón de eventos para clases de yoga, tango, así como cualquier otra actividad que posibilite a los integrantes de YOUHUB, proveedores y la comunidad en general, tener un espacio de recreación y actividad física, mental y espiritual. Estas definiciones empresariales, posibilitan ampliar el público objetivo y en especial, apuntan a cuidar a las personas en su integridad. Facilitando a los coworkers que en un mismo lugar físico puedan trabajar, hacer actividad física, cuidarse y recrearse.

También buscamos un espacio que estuviera destinado a los niños, para esos momentos eventuales en que es inevitable que nos acompañen al trabajo o tengan que esperar entre una actividad y otra. Así se pintó un gran pizarrón, junto al jardín y siempre hay tizas de colores para el disfrute de niños (ya sean hijos del personal, de las socias, clientes o proveedores). Ese mismo espacio hoy es el disfrute de clientes, amigos y de todo aquel que se sienta llamado a dejar un

mensaje, obra o recuerdo. En el mismo nos han regalado frases y deseos para que YOUHUB siga creciendo día a día.

Actualmente, YOUHUB cuenta con un segundo espacio en otro punto estratégico de la ciudad, en la zona corporativa de Punta Carretas, y está ubicado en el primer piso del Hotel Aloft Montevideo. Ésta nueva sede se generó a través de una alianza estratégica con el Hotel con el fin de sumar nuevas posibilidades de expansión y beneficios para nuestros clientes. Ello implicó crecer en compromiso y riesgo, apostar al crecimiento, a llegar a más personas y también involucró a un grupo importante como Starwood Hotels & Resorts Worldwide. Esta expansión fue posible gracias a la confianza que el Gerente General del Hotel Sheraton y Aloft depositó en YOUHUB.

**ii. Consultora.** Se busca desarrollar los talentos, profesiones, habilidades y experiencias de las socias. La formación de las socias y su experiencia implicaba poner estas habilidades al servicio de quienes lo requirieran. Una consultora que trabaja en equipo y que aborda a las empresas o a las personas de forma integral. Antes que nada se indaga y escucha mucho hasta llegar a la claridad de cuál es el abordaje que se precisa y quienes son las personas adecuadas para llevarlo adelante. Asimismo, se realizan charlas sobre diversos temas vinculados al liderazgo, el emprendedurismo con foco en mujeres, innovación, sustentabilidad, fideicomisos de triple impacto, negociación, comunicación efectiva, entre otros. También se brinda asesoramiento legal, comercial, en negociación y toma de decisiones, así como mentoreo en los primeros pasos de la decisión de emprender y capacitación sobre cómo ser una Empresa B y sus beneficios. Estas consultorías surgen de la confianza y buenas relaciones, basadas en la máxima "*buenas relaciones generan buenos negocios*".

**iii. Voluntariado.** La implementación del proyecto escuelas de HOCKEY social, es decir transmitir y educar en valores mediante el deporte; con especial foco en barrios de contexto vulnerable. Se busca promover a través del Hockey valores como la seguridad, paciencia, entrega, tolerancia, superación, lealtad, compromiso, esfuerzo, respeto, sacrificio, humildad, perseverancia, cooperación y liderazgo. La respuesta del Hockey como el deporte elegido para el trabajo en equipo con niños y niñas de contexto crítico, responde a que 6 de las socias hemos jugado al hockey toda la vida. En tal sentido se busca compartir nuestra propia experiencia de equipo y de integración social, sabemos que si desde pequeños aprendemos a compartir niños y niñas este deporte, así se alcanza una verdadera integración de géneros, se rompen prejuicios sociales, se generan posibilidades, muchas e inimaginables como viajes e intercambios a otros barrios y otros países. Dónde la única diferencia está dada por las habilidades del equipo y sus resultados y no por el origen del mismo. A la fecha, 523 niños y niñas en de algunos de los barrios más carenciados de nuestro país forman parte de esta iniciativa.

### ***5.1.6. El Equipo: Las Socias Anfitrionas. ¿Por qué tantas socias?***

Sin dudas, una de las preguntas más frecuentes que recibimos desde que abrimos las puertas de YOUHUB fue: -¿Por qué tantas socias?- - ¿Cómo hacen once mujeres para ponerse de acuerdo?- Inevitablemente, aparecía el gesto de incredulidad imposible de disimular. Comprendimos que era parte de emprender algo nuevo, diferente a nuestra cultura organizacional y percepciones o sesgos inconscientes. Así íbamos tomando conciencia de que había algo disruptivo en esta construcción

En el diseño del prototipo de YOUHUB la integración la concebimos desde el inicio como un equipo de personas que aportarían sus diferentes miradas, profesiones y capacidades. Que con sus conocimientos, nutrieran al proyecto de la formación y experiencia necesarias. Inicialmente, quienes concebimos este sueño invitamos a una socia contadora con conocimientos en diseño de proyectos y administración y a otra con vasta experiencia en secretariado ejecutivo, quienes además se encontraban en situaciones familiares y laborales similares con las socias iniciales. Paralelamente, la fiduciaria -por ser piedra angular de este proyecto - quien con sus conocimientos legales y expertise en fideicomisos daba forma a este sueño, asumió el rol clave de estructurarlo y llevar la responsabilidad fiduciaria del modelo.

A su vez, entre las 5 socias iniciales resolvimos invitar a todas aquellas personas que habían participado en forma desinteresada en hacer que el proyecto se hiciera realidad. Se entregó una carta invitando a ser parte del proyecto, que contenía palabras que entusiasmaron y animaron a emprender y a transitar juntas este camino. Dichas invitaciones fueron respondiendo a diferentes circunstancias y contextos, las socias fundadoras no eran amigas y tampoco se conocían, entre sí. El único punto en común éramos nosotras (Ivana y Natalia) con quienes habían tenido alguna relación laboral, de capacitación o de experiencia compartida.

Esa primera conversación para contar de qué se trataba el proyecto tuvo una riqueza singular. No se buscaba convencer, tan solo de compartir un sueño y un proyecto. A través de la carta de invitación y de la franca charla que la acompañó, comenzó a gestarse esa cuota de confianza y vínculo a largo plazo que culminó en la construcción del equipo original: once socias. La invitación se realizó a mujeres, a

personas con historias de vida tan diversas, con miradas y conocimientos disímiles, unidas por la trama de querer compartir el deseo de emprender, con un propósito en común: buscar el equilibrio laboral y familiar. De sortear los miedos a dar el paso y subirse a la aventura de formar parte de una empresa diferente, que buscara un impacto en sus vidas y en las de los demás.

Luego de la reunión donde se presentó al equipo que había aceptado la invitación, cada integrante debía reflexionar y resolver individualmente si aceptaba o no el desafío. Presentarse, conocerse, y sobretodo comprometerse a asumir la responsabilidad fue - y sigue siendo- un gran mojón de la historia. Comprender en qué consistía el formato de la empresa, el compromiso asumido, los porcentajes de responsabilidad y los márgenes de ganancia fue uno de los mayores desafíos. Quizás algunas solo querían escuchar que finalmente se sentían parte de algo; otras que volvían a tener un espacio de trabajo donde desarrollarse; otras con el anhelo de emprender algo creativo. Cada una con su conciencia, tomó la decisión de dar el “SÍ” por distintos motivos personales, así como por el entusiasmo transmitido por quienes invitaban a ser parte de YOUHUB.

Al ser tantas socias, canalizar adecuadamente la comunicación y manejarla de una manera eficiente y creativa se tornó clave. Consensuamos tener reuniones de socias periódicas, llevando una agenda y minutas de las mismas para llevar registro, medición de impacto y mejor seguimiento de las acciones de YOUHUB. Recibimos mucho apoyo de amigos que con sus empresas nos daban buenos consejos y nos ayudaban a tomar mejores decisiones en áreas que para nosotras eran nuevas.

Y como fiel reflejo de lo que nos ocurre en todos los planos de la vida,

todo está en constante movimiento, así como las circunstancias y contextos que nos rodean. Ello motivó a que existieran cambios dentro del equipo. Hubo que aceptar que el equipo original requería una reestructura, que los objetivos planteados requerían tiempo y compromiso, que quizás no habían sido comprendidos en su totalidad por las socias. Aceptar que entre la teoría y la práctica hay una brecha y que no todos estamos preparados o decididos para afrontarla de la misma manera. Que a veces las circunstancias de la vida nos obligan a tomar decisiones difíciles y que cada persona las procesa de forma distinta. Ello nos llevó a conversar, a identificar situaciones, a ponerlas sobre la mesa, en algunos casos a procesarlas y en otros atragantarnos hasta casi el ahogo con las mismas. A un año de abrir nos encontramos con éste primer dilema.

Momentos que se vivieron al inicio con tensión, angustia y culpa, el tiempo y el camino recorrido fue dando la madurez para comprender y aceptar los tiempos y realidades de cada socia. Así como fue difícil para algunas aceptar el riesgo, también lo era en ese otro momento del camino con el *taxi* en marcha, decidir bajarse de aquel “taxi rosado”. La analogía del taxi refiere a la rentabilidad, el tener un modelo de negocio que funcione solo siempre trabajado, y, lo rosado, refiere al corazón y la filosofía del negocio que tiene que ver con impactar en lo social y lo ambiental.

Cada paso para salir del proyecto lo conversamos entre las socias, buscando arribar a la mejor opción para las personas y para la empresa. Sin duda se generaron conversaciones incómodas, las cuales nos dejaron grandes aprendizajes y nos permitieron a la vez madurar como equipo y consolidarnos como empresa. Los espacios generados motivaron a que se sumaran nuevas socias, personas cercanas a YOUHUB pidieran para ser parte de esta empresa. Esta

vez, con otra madurez empresarial, supimos integrarlas ya con una agenda más alineada a objetivos concretos y a un propósito cada vez más consolidado. El equipo viraba a 9 integrantes en vez de 11. Nuevos aires, nuevas capacidades y habilidades, encontrarnos y redescubrirnos. Integrarnos.

### ***5.1.7. Cultura y Valores: Sé el cambio que quieres ver en el mundo.***

Tres elementos fueron pilares claves y guía para construir la cultura de YOUHUB desde el origen: la Teoría U del alemán Otto Scharmer; Sistema B Internacional y la experiencia vivida por algunas de las socias como voluntarias de Human Camp Uruguay.

Cinco de las socias fundadoras de YOUHUB realizamos un curso dictado por el Instituto Técnico de Masachussets (MIT) sobre “Teoría U”<sup>38</sup>. Basado en el concepto de plena presencia que Otto Scharmer denomina “presencing”, que es un estado de atención elevada, mezcla de presenciar, sentir y percibir. Buscando liderar desde el futuro a medida que emerge con: mente abierta, corazón abierto y voluntad abierta, humanizar a las empresas, pasando del EGO al ECO. Estas instancias académicas y presenciales que implicó dicho curso, así como la aplicación de las herramientas adquiridas en el mismo, nos permitieron descubrir, involucrarnos y, a partir de ello, construir el prototipo YOUHUB.

Al mismo tiempo, varias de las socias conocimos Sistema B Internacional, un movimiento de origen estadounidense, incipiente en América Latina cuyo propósito era crear un ecosistema favorable para que las empresas fueran agentes de cambio positivo en la economía,

las personas y el medio ambiente; redefiniendo el sentido del éxito en la economía. Un éxito que se mide por el bienestar de las personas, la sociedad y la naturaleza. Así conocimos el concepto de Empresas B y el Movimiento B, sus beneficios, fundadores, visión y misión. Inmediatamente nos sentimos identificadas con estos pilares. YOUHUB también tenía que tener en su ADN esos principios y valores. Conocimos a la comunidad internacional de Sistema B, y a los referentes del movimiento en Uruguay y eso reforzaba nuestra convicción de por dónde iba el futuro.

Asimismo muchas socias realizamos una capacitación para ser Multiplicadoras B, participando en el diseño de cursos para promover el movimiento y entusiasmar a más empresas a hacer el camino B. YOUHUB se convirtió en la Casa B, recibiendo con puertas abiertas a sus fundadores, Empresas B, autoridades, festejando los logros y crecimiento de un movimiento que inspira a *ser mejores para el mundo*. La casa es un punto de encuentro de la comunidad de este movimiento y así nos fuimos involucrando como empresa, por tanto nuestra empresa nació ya con las características que se requieren para ser una Empresa B. Un claro ejemplo de este involucramiento es que cinco de las socias integramos el Grupo Jurídico de Sistema B en Uruguay, habiendo presentando en el año 2017 un proyecto de Ley sobre Empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) ante la Comisión de Innovación, Ciencia y Tecnología del Parlamento de Uruguay. El cual contó con apoyo de todos los partidos políticos y actualmente, se encuentra en proceso de estudio de la mencionada Comisión.

Asimismo, algunas de las socias de YOUHUB integramos el Directorio y Comisión Directiva de Sistema B en Uruguay, y colaboramos en llevar adelante Academia B en Uruguay y diseñar el

curso de Multiplicadores B. Todo el equipo de YOUHUB busca apoyar el crecimiento de Sistema B Uruguay como un movimiento colaborativo. Ofrecemos tiempo y energía para entusiasmar a las personas y empresarios a iniciar su camino B. En efecto, YOUHUB fue la primera Empresa B Pendiente en Uruguay (*B Pendiente son aquellas empresas con menos de 12 meses de facturación*). El equipo de YOUHUB sintió desde un primer momento una alineación contundente con los valores que se querían tener en la empresa, así como también con los pilares de la Teoría U.

El voluntariado fue otra conexión fuerte para muchas de las socias buscando generar impacto positivo en la sociedad. Colaboramos en la organización de los eventos de Human Camp que se llevaron a cabo en Montevideo, Uruguay, que consistían en una plataforma de oradores de diferentes partes de América Latina que contaban sus historias de vida con preguntas disparadoras como: ¿Qué es el éxito? ¿Qué es el poder?, teniendo como propósito humanizar a las empresas, siendo dirigido a líderes y también con foco en jóvenes y su búsqueda por la vocación y propósito personal. Nuevamente resonaba en nuestra motivación la humanización del mundo corporativo. Desde diferentes ángulos, la intención más íntima es colaborar a cambiar la cultura organizacional logrando una mayor influencia de lo femenino, convencidas de que hay que construir una forma de empresa con un liderazgo integrador que apueste al potencial de las personas, sabiendo que las mujeres tienen habilidades y capacidades particulares que, aplicadas al mundo de los negocios, pueden generar un impacto positivo y bienestar.

En innumerables oportunidades todo el equipo YOUHUB citamos un libro denominado “Valores son acciones”<sup>39</sup> entendiendo que las acciones de las persona hablan de quienes son éstas. Entre las

socias se conversa mucho sobre los valores que queremos que tenga YOUHUB y que eso se refleje en la forma de tratar a los clientes, proveedores, trabajadores, familia y comunidad. Múltiples decisiones que hay que consensuar se facilitan cuando están basadas en valores compartidos, como promover o apoyar emprendimientos de impacto social, apoyar a personas que planteaban dificultades económicas para acceder a los planes prefijados, difusión de acciones que creemos colaboraban a una mejor sociedad y más.

Los principales valores de YOUHUB son: i. Integridad, Coherencia entre los Valores y Acciones; ii. Colaboración; iii. Diversidad e Inclusión; iv. Empatía; v. Confianza y Transparencia; vi. Flexibilidad; vii. Bienestar de las personas - Balance vida familiar y Profesional; viii. Interdependencia - Construcción de Alianzas y Redes de Calidad.

Las acciones que traducen nuestros valores entre otras son:

- Búsqueda de la mejor versión de cada persona y del equipo.
- Construcción de una comunidad que sostenga y nutra el sistema.
- Sensibilidad frente a diferentes etapas de la vida de las personas.
- Toma de decisiones horizontal, participativa y por consenso.
- Humanizar los espacios de trabajo. Colaborar a una cultura con foco en las personas.
- Promover la construcción de vínculos a largo plazo.
- Escucha activa. Retroalimentación constructiva.
- Estar presentes (en modo *presencing* es decir presenciar, sentir y percibir)
- Desarrollar el rol de socias anfitrionas siendo “hubs” humanos o conectores.

- Asumir un liderazgo responsable.
- Valoración de habilidades y sensibilidad femenina.
- Método de negociación por principios: ganar-ganar.

Trabajamos por una nueva cultura empresarial que contenga estos valores y principios, que facilite el balance con la vida familiar: una distribución flexible del horario laboral, coordinada entre las socias, permitiendo asumir las tareas y tiempos de calidad que requieren los vínculos familiares y afectos.

### **5.1.8. El Logo y el Nombre: El significado de “YOUHUB”.**

*“La U de Universo. U de Único. La U que une. La U que Ubica. Está en la Utopía y también en la Utilidad. Está en lo Urbano. Está en Urano y por supuesto, está en Uruguay. Está en Uno. Está en el medio de ¡Untos. Está en YOUHUB.*

*25 de febrero de 2016”*

El proceso de creación del logo y nombre de YOUHUB fue una construcción en equipo. Participamos no solamente las socias, sino también fueron instancias de compartir con la familia, quienes brindaban sus conocimientos e ideas para definir cuál sería la imagen y mejor identificación que visualizara lo que se queríamos comunicar.

El logo tuvo diferentes opiniones y aportes de diferentes amistades que con generosidad infinita se hacían parte de esta aventura. Los colores fueron como reconocimiento y agradecimiento a una Empresa B: Verdeagua Hidroponía que confió en YOUHUB desde que escucho la propuesta, siendo así de los primeros clientes.

La forma del logo buscaba representar el sentido de sistema, de interdependencia, así como la U de la Teoría U mencionada, que implica la escucha, la presencia y luego despegar hacia el futuro que emerge. El “YOU” que también tiene la “U” venía del Ser, de sentirse uno. También YOU refería a sentirse como en casa, en un espacio que fuera propio. Que cada persona se adueñara del espacio.

“HUB” para la red es el nodo especialmente atractivo, HUB como nodo de las redes de personas que forman parte de la comunidad. Se trabajó mucho el significado del nombre con la necesidad de que en ese ejercicio se viera reflejado los valores fundacionales de la empresa.

### ***5.1.9. La Comunidad: La diversidad y la inclusión son sus características.***

La característica más saliente de la comunidad que fue construyéndose en YOUHUB fue la riqueza de su diversidad. Se suman y acercan personas de las más diferentes profesiones y talentos: profesiones tradicionales y nuevas áreas de desarrollo de las mismas; terapeutas holísticos, consultores y facilitadores de distintas habilidades interpersonales; artistas; áreas y disciplinas tan diversas que juntas suman el caleidoscopio de YOUHUB. Ver alianzas entre coworkers, disfrutar y compartir el arte y habilidades de quienes confían en la empresa, es una experiencia gratificante y nutritiva. Y genera un sentimiento de éxito, en esta nueva redefinición del sentido del éxito, ya mencionada.

Como espacio de desarrollo y conexión, también se hizo costumbre recibir y alegrarnos por la partida de cada coworker o persona que

trabaja en YOUHUB. Esa dinámica natural tenía que ver con el propósito: recibir, conectar y que cada uno despegue en su mejor versión. Esa diversidad y movimiento permitió conocer nuevas disciplinas y experimentar herramientas y metodologías de los clientes, ya que una de las modalidades de relacionamiento con las personas y sus empresas era a través de alianzas creativas y acuerdos ganar-ganar. Ello permitió realizar en equipo talleres, workshops de diferentes índoles: arte; psicología; constelaciones organizacionales; meditación; yoga; rondas de mujeres; espacios de reflexión y creatividad; y tantas otras experiencias de crecimiento y aprendizaje. YOUHUB alberga también artistas residentes, cuyas obras decoran los espacios, se generan instancias de muestras artísticas y dan color y vida al entorno de la empresa.

### ***5.1.10. De la Teoría a la Acción: Las etapas del camino.***

Como todo proceso vital existen etapas de gestación, nacimiento y desarrollo. YOUHUB transitó dichas etapas, y hoy se está en una fase de maduración hacia lo que emerge, como dice la Teoría U. Como empresa que apuesta a una cultura y valores innovadores, los aprendizajes y elementos a mejorar pueden evaluarse a partir de los pasos dados, con una mirada positiva y constructiva hacia adelante.

#### **Primera etapa: 2016. El enamoramiento:**

YOUHUB abrió sus puertas en 2016 en un día muy especial: el día de la mujer. Casualidad o no, marcó una primer etapa del proceso de aprendizaje y como todo inicio, transitó su fase de enamoramiento.

Primaba el entusiasmo, la novedad, la alegría de emprender algo donde cada una sentía que tenía mucho para aportar. Se vibraba un aire de aventura, una motivación contagiosa traducida en acciones constantes de entrega hacia los roles designados y compromiso a las tareas asignadas.

Generamos muchas instancias de convivencia y trabajo en equipo, y asumimos cada actividad como una gran oportunidad, con mucho agradecimiento. Manteníamos reuniones semanales de coordinación, se diseñaba la comunicación, se lograban negociaciones importantes para poder poner la casa en condiciones para recibir a los coworkers y quienes decidían trabajar allí.

Participaba la familia, y en los fines de semana se colaboraba a que la casa cobrara vida. Los primeros clientes generaban gran emoción y arduo trabajo para preparar la oficina contratada a gusto del consumidor. Así se pusieron en juego las habilidades femeninas más características. Al ser un equipo formado por mujeres, las tareas relacionadas con la administración de los gastos que conllevaba la casa, la gestión de los proveedores y la creatividad para darle el toque hogareño a cada espacio estaba a flor de piel.

Y así, se fue armando la casa a una velocidad increíble, con la paciencia infinita de los primeros clientes que toleraron con cariño ruidos de taladros, instalaciones eléctricas sobre sus cabezas, cambios de mesas, sillas diferentes, pintura, en un clima de camaradería, compartiendo la aventura de la creación. Socias y clientes, amigos y proveedores, personas que se acercaban por la red que iba creciendo, rápidamente convirtieron a YOUHUB en un punto de encuentro. El jardín como espacio de compartir momentos de gran emoción, contacto con la naturaleza, festejo de cumpleaños o logros,

despedidas o bienvenidas de clientes; lo que fortalecía la ilusión de que la locura razonable se hacía realidad.

El respeto, la confianza, el compromiso y la empatía era algo común en el día a día. Todo el equipo tenía una gran energía enfocada en YOUHUB, y con mente, corazón y voluntad abierta, logramos, con mucho esfuerzo, generar un espacio que cumpliera con el propósito fundacional. Existía orgullo por los logros. Cada cosa era un aprendizaje y el miedo se diluía para dar lugar a la adrenalina de la construcción, de la colaboración. Se sentía el poder de la red, el apoyo de la comunidad, se distribuían los roles de forma equilibrada y existían una comunicación fluida entre las socias. El error era parte del proceso y se valoraba el hecho de asumir la responsabilidad y animarse a hacer las cosas. Existía un impulso y apoyo en la toma de decisiones. Un real empoderamiento. Se celebraba la actitud de tomar decisiones. La acción como valor y el aprendizaje como oportunidad constante.

Un efectivo manejo de los contactos y comunicación logró que se pudiera llegar a punto de equilibrio económico desde el inicio y que todos los servicios ofrecidos por YOUHUB estuvieran contratados. El “taxi rosado” estaba en marcha, sosteniendo la plataforma y cubriendo los costos fijos desde el inicio y siempre respetando el propósito original. Se diseñaron procesos, calendarios, protocolos. Existían muchas ganas de pasar a la siguiente etapa, que era lograr ingresos propios para cada socia y hacer que la empresa fuera más rentable.

La toma de decisión se planteó desde el inicio como horizontal, definiendo en reunión de socias semanal los temas relevantes a definir y mejorando los procesos necesarios para ser más efectivas

en la prestación de los servicios. Dos de las socias estaban a cargo de la recepción, lugar que considerábamos clave para conocer los detalles del negocio. Todas debían pasar por la recepción en algún momento para estar en contacto con los aspectos administrativos, teníamos que conocer los planes y precios, aplicar los valores de flexibilidad y empatía, y asumir los roles que el negocio iba demandando en sus pasos. A través de una comunicación fluida y de un aprendizaje de las diferentes personalidades de cada una, fuimos logrando construir un mecanismo de consenso eficiente que aumentaba la confianza y vínculo a largo plazo entre las socias.

El contacto fluido con la comunidad de Sistema B nutría el espíritu emprendedor y reforzaba la conexión con el propósito fundamental de YOUHUB: Ser una buena empresa para el mundo. Se buscaba romper los propios paradigmas. Las historias de las otras Empresas B y de las personas que elegían este espacio para desarrollar sus talentos, era una fuente de inspiración.

El equipo fue testigo de muchas historias de vida: de mujeres venir con un sueño, contratar tímidamente unas horas de cowork, probar, afianzarse, aumentar sus clientes, y de a poco verlas florecer hasta su crecimiento, a veces en la propia casa, contratando una oficina privada o un plan más ambicioso, o creciendo hacia su propio lugar. Eso llenaba de orgullo y sentido de éxito. Ese es el éxito de YOUHUB: el desarrollo de cada persona.

Se generaban encuentros entre la comunidad, socias traían comida casera de sus casas, y las familias compartían el espacio con alegría. Hay todavía un tobogán en el jardín donde tantos chicos jugaron y se organizaron actividades creativas para los más pequeños en vacaciones de colegios. Se tomó la decisión de aceptar mascotas (ser

“pet friendly”), y la primera experiencia fue con Olivia, primera coworker canina oficial, la cual salió retratada varias veces en las redes.

Generamos muchas alianzas que permitieron cubrir varias necesidades del modelo de negocios, al tiempo que quienes brindaban sus conocimientos también sentían que les servía el acuerdo logrado. Trabajaban desde allí, cómodos y sintiéndose como en su casa. Cuando abrió el restaurante ubicado en el jardín, fue otro momento de alegría, se compartían almuerzos, cafés y charlas, se recibían visitas de amigos y familia en momentos de pausas laborales, y el balance entre la vida familiar y laboral se iba logrando.

La vivencia de crear una empresa de cero, armarla y desarrollarla, once mujeres, fue sin dudas un valioso del proceso y una confirmación de que era posible. Todo ello con mucho esfuerzo, con un gigante sentido de compromiso y dedicación de horas y energía para la empresa, distribuyendo los roles y enfocadas en el siguiente paso que sería lograr ingresos propios. Ese sería uno de los desafíos más grandes de la siguiente etapa.

## **Segunda etapa: 2017. Todo viene con todo. ¿Quién mueve el lápiz?**

Pasado el enamoramiento y la novedad, en el año 2017 se produjeron cambios en el equipo. Algunas socias plantearon salir del proyecto al sentir que no podían seguir cumpliendo con el compromiso de dedicar horas y energía a YOUHUB. Como toda mujer en cada etapa de su vida, tiene diferentes prioridades y exigencias vinculadas con su economía y vida familiar o personal.

El tema económico fue sin dudas un aspecto que primó en algunas de las socias en salir del proyecto, ya que sentían que no podían sostener tal dedicación, al mismo tiempo que tenían estudio o trabajo fuera de YOUHUB. Asimismo, alguna de las socias también planteó que no lograba conectarse plenamente en ese formato de trabajo y sus expectativas de desarrollo profesional no las veían florecer.

Estos momentos de decisiones y movimientos durante ese año generaron cierta tensión y angustia en las socias que no lograban sostener el balance. Otras decidían seguir apostando al proyecto, entendiendo que era una apuesta a más largo plazo, y que en todo proyecto los resultados se logran paso a paso. Las reuniones de socias agregaban momentos de intensa emocionalidad que generaba un clima más tenso y una sensación compartida de que el balance no era tan fluido y que era necesario transitar conversaciones incómodas.

Muchos de los roles o compromisos, por motivos personales, no pudieron ser cubiertos por algunas de las socias como al inicio y eso generaba una sensación de culpa por no poder responder y del otro lado, la frustración y desgaste de recargar a las demás socias con más tareas. Las necesidades de YOUHUB seguían siendo las mismas del origen. Se buscaba la mejora continua y para ello se requerían más manos para apoyar en las tareas, más presencia para realizar la tarea esencial de ser anfitriona y más influencia y energía para cuidar el bienestar de todos quienes allí trabajaban.

Otra de las frases del libro Valores son Acciones: *“¿Quién empuja el lápiz? ´...Es decir, el genio quizás no los sea tanto por la genialidad de sus ideas sino por su capacidad de ingeniárselas para hacer de esas ideas una realidad, lo que implicará una porción importante de*

*sacrificio.*"

El posicionamiento de YOUHUB motivó que tuviera más actividad, más tareas que cubrir y anfitrión. A la vez, la casa, naturalmente, como cualquier hogar, requería cuidado y mantenimiento, y durante el año 2017 se contó con menos manos para apoyar, menor compromiso para asumir los roles y una gran sobrecarga en un número reducido de socias que buscaban sostener el proyecto, sus valores y propósito. La comunicación se volvió más compleja en esa etapa, ya que las emociones estaban a flor de piel. Había que tomar decisiones, entender la realidad de cada socia y su sensación de impotencia por no poder seguir adelante. Ésta fue la etapa de gran aprendizaje. Se había logrado ya un nivel de conocimiento de cada una importante, sin tener por ello una amistad profunda. Existía un gran respeto y entendimiento de los puntos fuertes y debilidades de cada una.

Algunos clientes de oficinas privadas habían decidido crecer y moverse hacia proyectos propios, lo que significaba un logro para el propósito y a la vez un desafío desde el punto de vista de la sustentabilidad de la empresa. Había que seguir buscando ofertas creativas, a la vez que comenzaron a abrirse más espacios de trabajo compartidos en el mercado, lo cual hacía crecer la comunidad y cultura en Uruguay de los coworks, y a la vez obligaba a estar más atentas y mejorar la propuesta de valor. Todo ello requería obviamente tiempo, esfuerzo y trabajo.

Entre los desafíos que planteaba la nueva agenda: movimientos de clientes, menos socias, más actividad y responsabilidades en menos manos, se sentía la impotencia de no poder poner foco en las actividades que las socias más dedicadas a YOUHUB sabían que

generarían ingresos para la empresa y para la sustentabilidad de cada integrante el equipo. En la planificación, el diseño, era el año para soltar la acción diaria, priorizar las tareas y desarrollar el área de consultoría y de gestión organizacional. Se contaba con socias capacitadas y con experiencia en estas áreas y se quería potenciar esa parte del modelo de negocios. Nuevamente el desafío era el manejo del tiempo y el desgaste.

Transitamos muchos momentos difíciles que se pudieron sortear con aprendizaje, como ser la falta de compromiso de algún cliente. Ello requirió flexibilidad, empatía, negociación por principios, construir relación y ejercer un liderazgo asertivo. Esto motivó que mantuviéremos muchas conversaciones entre las socias para buscar la mejor manera de salir adelante, buscando alternativas para balancear el desgaste de algunas de nosotras y poder finalmente enfocarnos en ser más sustentables económicamente.

El dinero implica otro gran aspecto a trabajar en una empresa liderada por mujeres. Cotizar, cobrar, el contacto con el dinero, aprender a ser eficientes para cuidar la sustentabilidad del negocio. Las reuniones de socias continuaron siendo semanales, algunas presenciales y otras por vía remota, skype, atendiendo a las necesidades familiares u otras circunstancias.

Al mismo tiempo, la actividad desde Sistema B Uruguay también se fue incrementando, y algunas socias decidimos ejercer roles ejecutivos o de apoyo más activo, lo que demandaba tiempo y esfuerzo, a la vez que mucha satisfacción y propósito.

La falta de nuevos ingresos seguía siendo la principal preocupación planteada por varias de las socias. La realidad mostraba que alguien

tenía que asumir los roles que, como toda empresa de servicios, debían ser atendidos. El 2017 dejó a las socias cansadas y con una sensación de desgaste. Algunas socias ya habían decidido irse y el 2018 se presentaba como un año de rediseño y decisiones difíciles.

### **Tercera etapa: 2018. Crisis. El liderazgo que emerge.**

El 2018 ha sido el año del rediseño y reestructura. El equipo quedó conformado por 9 socias, saliendo 4 socias fundadoras, y sumándose al equipo tres nuevas socias.

La pausa del verano ayudó a promover reflexiones de cada socia de cómo seguir, ser conscientes de la urgencia de ser creativas y resilientes para aprender del proceso. Apostar a los cambios, renovaciones y aprendizajes. Existía confianza en que se estaba tomando nuevo impulso, dotando de nueva fuerza al equipo de socias activas, así YOUHUB podía enfocarse en mantener y mejorar sus modelos de negocios; desarrollar con más clientes la consultoría, y continuar las actividades de voluntariado.

Los valores se pusieron sobre la mesa, las reuniones de socias se volvieron presenciales por la importancia de los temas a definir, y los primeros meses del año se dedicaron al rediseño del modelo de negocio y a la mejora de gestión y gobernanza. Se realizaron muchas instancias de reflexión entre socias, focus groups, identificación de fortalezas, puntos de mejora, así como se identificaron las amenazas del negocio y las oportunidades. Nuevamente se recibió ayuda de amigos, colaboradores, clientes, mujeres y hombres, que con su feedback generoso y tiempo, daban luz en áreas a modificar. Se

retomó la escritura del diario o bitácora, esta vez para que cada socia se volviera a conectar con su propósito, su sentido de bienestar personal, con la empresa y con sus objetivos.

El desafío de la renovación del contrato de alquiler supuso la necesidad de ser transparentes y claras sobre cuánto tiempo se le podía dedicar al negocio, si había disposición a cumplir con los roles y compromisos asumidos y si se lograría un reparto justo, generoso de responsabilidades. Si algo se aprendió es que no se quería ser “salvadoras”. Que eso arriesgaba la sustentabilidad y bienestar de cada una y de la empresa. Se apostaba a un liderazgo responsable, al compromiso genuino y la honestidad brutal de quizás tener que decir que el proyecto no se podía sostener en estas condiciones.

Las socias habíamos adquirido mayor madurez en la toma de decisiones y en la forma de manejar las emociones. Se volvieron cautas al volcar sus miedos y temores, o angustias al equipo, porque sabían que cada una tenía su propia historia de vida, con luces y sombras. Tenían que reconstruir el bienestar de la trama de la red. Recuperar la energía creativa y enfocarnos en los objetivos principales, en lo importante.

El liderazgo en esta etapa estaba aún más abierto y posible. Se necesitaba la proactividad de cada pieza, cuidarnos unas a otras administrar la ambigüedad e incertidumbre y confiar que la mejor decisión a tomar iba a ser aquella que pudiera satisfacer los intereses del equipo y los propósitos personales, ya que si esa alineación no está presente, el compromiso se diluye y se vuelve a poner en riesgo la continuidad con el balance que se buscaba.

En momentos de revisión, los valores se hacen más visibles y la

acción que los sostiene es fundamental. Se hace vital la ronda de mujeres, nutrirse nuevamente y reflexionar juntas para honrar quienes somos, agradecer, reconocer los logros y ayudarse a conectar con la mejor versión de cada una.

Todas las socias apostaban a seguir adelante si se lograba retomar el rumbo del velero hacia un lugar común. Definir los objetivos para el 2018 fue entonces la tarea primordial para cotejar que existiera consenso y energía suficiente para llevarlos adelante. Había que renovar el compromiso hacia delante y ajustar costos fijos. Se definieron desafíos claros y se prepararon con cuidado los pasos a seguir, ya que había mucho esfuerzo puesto y ganas de muchas socias de seguir adelante. Se lograron dichos objetivos y se festejaron los logros, que fue producto de aplicar los valores que unieron a las socias en el origen. Construir confianza, generar vínculos a largo plazo y cuidar la comunicación.

En esa tarea de autoconocimiento se encuentra YOUHUB hoy. Este laboratorio de experiencias ha demostrado, como lo hace la vida familiar y personal, que continuamente tomamos decisiones y que existen enormes espacios para liderar y liderarnos de manera responsable.

### ***5.1.11. Aprendizajes: Conóctete a ti mismo.***

1. Derribar mitos: La experiencia de dos años y medio de YOUHUB ha permitido derribar mitos e identificar claramente los sesgos inconscientes y cuánto influye el medio y contexto en el que vivimos. Aprendimos que emprender o luchar por un sueño no depende de ser mujer o ser hombre. Depende de la pasión y propósito claro que se tenga y cuánto se está dispuesto a dar de uno para conseguirlo.

Implica responsabilidad y compromiso y eso es una cuestión de personas y no de edades, porcentajes de distribución de ganancias o género.

2. El poder de la actitud positiva: Convivimos con el miedo, la incertidumbre, la inseguridad y el temor al fracaso, y siendo testigos de que la actitud frente a ellos es lo que define nuestras decisiones. La confianza en uno mismo y la que deposita el equipo en cada pieza, es fundamental, ya que se vivió tantas veces en YOUHUB el “síndrome del impostor”, o “autoboicot”, sólo que de haberlo leído quizás tanto, lo identificábamos rápidamente y alguna socia se tomaba el tiempo de recordar de que cada integrante del equipo era suficiente para lograr los objetivos, y que además se contaba con el apoyo y ayuda del resto.

3. La importancia del equipo: En momentos de exposición, hablar en público, tomar decisiones difíciles, encarar una conversación importante, se juega un partido clave: si estamos solos, nuestra voz interior muchas veces nos impulsa a huir del riesgo. Por el contrario, un equipo atento y generoso, detecta rápidamente la intención de huida, te abraza, te alienta y anima a enfrentar el temor al éxito. El balance entre la vida personal, familiar y laboral es compleja y varía según cada etapa de la vida, ya que a lo largo de la misma las prioridades cambian, los objetivos mutan y las energías se renuevan en diferentes direcciones.

4. El sentido de propósito: Formar parte de una empresa que busca el impacto positivo en las personas y el medio ambiente colabora a dar un genuino y sólido sentido de propósito, lo que aumenta el compromiso de ser creativos y seguir adelante en momentos de crisis. También se evidenció que, a través de una gobernanza

horizontal con roles definidos y sin cargos, se estimula y promueve el liderazgo y la proactividad de las personas. Así como se toma conciencia de que uno es protagonista de su vida y que ello además de desafiante también es fascinante.

5. Ser agradecidas y humildes: Vimos cuán importante es el apoyo del entorno familiar y el equilibrio emocional de cada persona para llevar adelante una empresa, ya que ambos tienen un impacto directo en el ánimo de las personas, su sentido de propósito y toma de decisiones. Si los afectos esenciales se ven amenazados, si existe un desequilibrio emocional, se rompe el balance interior y aparece el miedo a perder lo más importante, las dudas, la falta de compromiso y la posibilidad de salir de la empresa. El trabajo en ese momento cobra un lugar utilitario y si puede ser sustituido se hará por otro que no ponga en riesgo lo vital. Cuidar el capital humano es clave para retener talento.

6. El valor de las “habilidades blandas”: También pudimos ser testigos de cómo las habilidades interpersonales mejoran el desempeño de las personas y los equipos que integran. En general dichas habilidades blandas no son evaluadas o puntuadas debidamente como muy positivas en el entorno laboral, y repasando el camino de YOUHUB existen muchas anécdotas en las cuales la buena decisión fue producto, no del conocimiento, sino de la actitud interpersonal. Las empresas deberían incluir en sus evaluaciones de desempeño y puntuar habilidades como la empatía, la capacidad de trabajar en equipo, la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y resiliencia, entre otras, y ser premiado y valorado como parte del desarrollo profesional. Si se logran objetivos y no se apuntalan en valores básicos, se atenta contra el bienestar de las personas, los equipos y el propio logro de los objetivos de la empresa. Identificamos

dentro de nuestra experiencia que las mujeres tenemos naturalmente una cantidad de cualidades que, canalizadas adecuadamente en los ambientes de trabajo, aportan un gran valor y riqueza al capital humano.

7. El valor de lo femenino: Pudimos observar atentamente que tales cualidades femeninas se potencian cuando son sostenidas y empoderadas por redes de personas nutritivas y generosas. Que existe una emocionalidad natural que se traslada al mundo de la empresa y que si carece de contención puede frenar su desarrollo profesional, y determinar la ida de un lugar de trabajo y llevar a no asumir roles de liderazgo o responsabilidad a causa de temor o fragilidad.

8. Saber cotizar el trabajo invisible: Se hizo evidente que ya sea por factores culturales o emocionales, las mujeres en YOUHUB experimentamos cierta incomodidad a manejar temas vinculados con el manejo del dinero o cotizar el valor real de los productos ofrecidos. Se pudo detectar la importancia de contar con dicha habilidad, o pedir ayuda para adquirirla, afianzarla o capacitarse en gestionarla ya que tiene un fuerte impacto en la sustentabilidad y deseo de realización personal. El dinero debe ser un tema más a tratar, debemos naturalizar el tema y el lugar que le damos al generar impactos medio ambientales y sociales si no se logra el económico. Aprendimos, o mejor dicho, estamos aprendiendo que las tres patas del éxito deben estar presente en los planes, en la gestión, en la administración y ser parte de la conversación. Los tres sostienen la empresa y el sentido del éxito.

9. El valor de la retroalimentación constructiva: Otro gran aprendizaje ha sido ayudarnos a ser la mejor versión de cada uno. "Con cuánta

*crudeza los familiares más cercanos y los amigos de toda la vida te pueden señalar exactamente tus defectos -sin que por ello el cariño que te tienen sufra menoscabo-, es algo que hay que experimentar para comprenderlo realmente. Textos autorizados y antiguos llaman "corrección fraterna" a la amonestación amable, a la reprensión que un amigo le hace a otro con vistas a lograr la modificación de su conducta. Y hacerlo supone un cierto esfuerzo, vencer la inercia de la comodidad y exponerse al sufrimiento de tener que reprender al que se quiere y, quizás también, verlo pasar un mal rato."*

Finalmente, habiendo compartido tantas experiencias como socias anfitrionas, bueno es reconocer y honrar capacidades o habilidades que se descubrieron en la acción femenina en YOUHUB:

- Las mujeres empresarias estamos dotadas de ciertas características humanas básicas que aportan a los equipos determinadas cualidades positivas.
- La capacidad innata de generar climas cálidos y hogareños, cuidando a las personas con las que se convive.
- La empatía profunda y el sentido genuino de nutrir los vínculos.
- El poder de la red de personas que sostiene y empodera, cualidad que las mujeres practicamos con mayor fluidez si se dan las condiciones de confianza necesarias.
- La intuición femenina como guía válida para la toma de decisiones.
- Ayudar y recibir ayuda, refuerza el sentimiento de propósito en la vida.
- La capacidad creativa y amorosa para tareas relacionadas con el capital humano y los recursos naturales.

- La creatividad en la administración del presupuesto económico disponible.
- La capacidad de realizar tareas simultáneas, sin que esto vaya en detrimento de la calidad del trabajo.

## **5.2. Un análisis colaborativo de YOUHUB.**

Como señalamos en el capítulo vinculado al marco metodológico, el enfoque metodológico utilizado en esta investigación al analizar el caso de YOUHUB es la Etnografía Colaborativa, que implica en este caso poner foco en la experiencia de YOUHUB contada e investigada por sus propias protagonistas. En tal sentido, cada una de las socias activas de YOUHUB la empresa llevó por un mes un diario o journal de su actividad y por otra parte en el marco de esta investigación, participaron de un Grupo Focal.

### ***5.2.1. Grupo Focal.***

El Grupo Focal o Focus Group se realizó el día lunes 25 de junio de 2018 con la participación de 9 socias activas, y fue coordinado por dos de las investigadoras que no son socias de YOUHUB (Carmen Sanguinetti y Carolina Ferreira), en base a una pauta pre-establecida.

40

Al preguntarles a las socias las razones por las cuales se animaron a emprender en un espacio como YOUHUB, las razones fueron diversas, pero el elemento común a varias fue la posibilidad de flexibilidad y una mayor facilidad para compatibilizar vida laboral y familiar. Muchas expresaron un cierto cansancio por la relación de dependencia, por tener que adecuarse a las normas de una empresa sumada a la ilusión por crear sus propias normas, su propia manera

de hacer las cosas. Existe en las socias una fuerte adhesión a los valores y a la misión. A su vez, la posibilidad de que YOUHUB fuera una plataforma para desarrollarse profesionalmente era muy atractivo para la gran mayoría.

En lo que respecta a los aspectos positivos y las diferencias de YOUHUB con otras empresas se destaca el liderazgo colaborativo, la horizontalidad, el genuino trabajo en equipo. También las socias valoran como positivo el “*sentirse como en casa*”, los vínculos genuinos y la transparencia. En relación con los aspectos que les gustaría cambiar; una de las socias expresó que lo del liderazgo 100% horizontal y colaborativo “*no le termina de cerrar*” e hizo la analogía con un entrenador de un equipo deportivo. En su visión, estaría faltando esta figura. Muchas de las socias no lo comparten y se sienten cómodas con el estilo de liderazgo. La mayoría entiende que aún hay cosas por pulir en lo que tiene que ver con la gestión de la empresa en sí.

El estilo de liderazgo en YOUHUB se describe como “*muy suave, variado, emocional, intuitivo, femenino, nutritivo, generoso, creativo y empático. El grupo te recibe, te alienta en ir para adelante*”. Por otra parte también se lo definió como “*cansador e intenso, un lugar de posibilidades*” y se identificó el desafío de “*poner orden, ser más ejecutivas y la necesidad de tener un manejo asertivo del dinero, cotizar mejor y valorar nuestro tiempo. Las tensiones hoy la tenemos fundamentalmente por las carencias del dinero*”. Cabe aclarar que si bien YOUHUB no ha dado pérdidas y está pudiendo devolver el préstamo obtenido por parte de una de las socias, tampoco ha dejado hasta la fecha utilidades a repartirse entre sus socias.

Cuando las socias fueron consultadas sobre cómo es conducir y

liderar un emprendimiento B se mencionó que está muy relacionado con la mejora continua, *“todo el tiempo estas comparándote para bien, superándote”*. Por otra parte, el ser B es algo así como una hoja de ruta, un parámetro que motiva a veces a tomar decisiones rápidas ya que al tener claro el objetivo B, el priorizar el impacto social y ambiental como eje y la redefinición del sentido del éxito como guía; esto agiliza la toma de decisiones. A su vez se destacó como muy positivo el hecho de haberse contactado con una red internacional increíble, con la posibilidad de presentar un proyecto de ley, lo cual las hizo aún más multitaskers. El ser una Empresa B pending las llevó a convivir con un ecosistema de empresas internacional. Se menciona como lo más valioso de las Empresas B el triple impacto, la colaboración e integración, la redefinición del éxito, el sentido de propósito, los objetivos claros, lo cual te obliga a ser coherente con tus acciones, ser uno el cambio, no esperar a que venga de fuera.

Dentro de los aprendizajes en los que aún existe espacio para mejora se menciona el animarse a poner los temas difíciles sobre la mesa *“que no es lo mismo ser bueno que ser justo”*. Hablar de forma más frontal de los números, distribución de roles así como también cuidarse en lo que tiene que ver con el *“desgaste enorme”* de energía que insume la gestión de YOUHUB. En relación a los números, si bien la mayoría sabía que al principio los números no iban a cerrar tenían la expectativa de comenzar a recibir utilidades a partir del segundo año. Muchas creyeron que cada una de las socias iba a trabajar desde acá, como por ejemplo en consultorías, tener más clientes, cobrando y distribuyendo y eso no se dio tal cual lo imaginaron. Las socias coinciden en que hay temas en el tintero en los que tienen que trabajar que tienen que ver con la reingeniería de procesos, rediseño de los planes, elaborar un nuevo plan de comunicación y un plan comercial y de administración.

En relación a la conciliación entre la vida familiar y la laboral; se rescató la importancia ante todo de la flexibilidad. A su vez se aclaró que la flexibilidad no implica menos trabajo, eso es un mito. En la visión de una de las socias, *“no creerse que porque te salgas del mundo corporativo; a las 6 pm vas a estar en tu casa. Esto implica mucha perseverancia y hay que ser realista con el tema de conciliación. Emprender no significa que la conciliación sea perfecta, es más flexible sí, pero no perfecta. Capaz que físicamente no estás acá en determinado horario, pero estás conectada en tu cabeza. La ventaja es que depende de vos, lo manejas vos”*. Dada la etapa de vida en la que se encuentran varias de las socias, con hijos chicos, la flexibilidad es muy importante ya que algunas no tienen back up para el cuidado de los niños. Otro de los aspectos que se destacaron como muy positivos es la ayuda que reciben por parte del grupo cuando surge un problema, nos ayudamos entre todas para solucionar. Saber pedir ayuda, aprender a decir que no.

La comprensión por parte de las familias sobre qué es y qué implica ser socia de YOUHUB implicó un proceso en la mayoría de los casos. Para algunas, al no tener un ingreso visible, son cuestionadas por lo que se rescató que hay que tener paciencia y fortaleza para no volver para atrás. Se hizo mucho hincapié en que el tema de la red es clave así como también aceptar la diversidad y que todas las socias tienen su propia historia y sus propios problemas, lo cual las lleva a tener una mirada mucho más compasiva.

En relación a cuantos de los aprendizajes de YOUHUB pueden ser aplicables a mujeres de otros rubros, se destaca el esfuerzo por no perder la esencia de la empresa, el modelo de servicio y cooperación, la búsqueda de impacto social positivo. También se hizo hincapié en

que es una forma de gestionar que lleva más tiempo y energía. Lograr que todas estén empoderadas, el modelo de gestión horizontal y consensual, el permitir instalar las conversaciones difíciles todas llevan más dedicación y energía. Las socias coinciden en que YOUHUB es un nuevo paradigma de emprendimiento femenino ya que -a decir por una de las socias- *“no conozco otro emprendimiento donde se ejerza liderazgo colaborativo, que se haya sostenido tanto tiempo y donde a pesar de no recibir un ingreso fijo seguimos viniendo y contentas”*.

- El focus group se cerró con la pregunta de propósito de la empresa a lo cual las respuestas fueron variadas pero con un fuerte componente en común:
- Empoderar mujeres, ayudarlas a llevar adelante sus sueños en un espacio donde te van a ayudar, generando un impacto social femenino en familia y comunidad.
- Que las personas que vengan se sientan como en su casa que generen vínculos de calidad (con clientes, socios y familias).
- Ser una plataforma de oportunidades y trabajo para que las personas pueden alcanzar su propósito
- Darles un espacio a las mujeres para poder crecer en la parte personal y laboral, que tenga un impacto en todo lo que vaya a ser, y que se sienta que está acompañada siempre
- Sostenernos, construir red, animarse que lo imposible es posible. Construir cultura de colaboración y que nadie se sienta excluido.
- Remover obstáculos para que las personas puedan ser y hacer.
- Ofrecer siempre oportunidades y contención.

En suma, podemos decir que el mayor valor agregado de YOUHUB

es un intangible muy grande y muy valioso, no se ve, no se paga, no se compra y no se monetiza. A su vez, si bien no se dicen cerradas a la incorporación de hombres a la gestión de YOUHUB parecería quedar bastante claro que se piensan y se sienten como un grupo de mujeres que busca potenciar otras mujeres.

### **5.2.2. Diarios.**

Otro de los aspectos contemplados en esta investigación implicó que las socias escriban diarios (journals) en donde anotaron sus principales ideas y experiencias. A continuación resumiremos algunos de los temas comunes que allí se arrojaron. La pauta de preguntas era la siguiente:

1. ¿Cómo fue mi día de trabajo hoy en YOUHUB? ¿Qué cosas fueron buenas, que cosas me resulto dificultoso?
2. ¿Siento que pude ejercer mi liderazgo hoy? ¿En qué aspectos?
3. ¿Cómo gestioné la conciliación entre mi vida laboral y mi vida personal y familiar en el día de hoy?
4. ¿Cuáles fueron los desafíos, temores, alegrías, etc que sentí hoy?
5. ¿En qué ejemplos concretos siento que cumplí el propósito de YH y/o personal?

En relación al liderazgo, los diarios confirman lo que fue expresado en el Grupo Focal. Existen percepciones diferentes en cuanto a su capacidad de ejercerlo ya sea horizontal o colaborativo. Algunas de las socias se sienten muy cómodas con el liderazgo horizontal colaborativo mientras que otra minoría no comulgan con el mismo. Se vislumbra en algunas de las socias una tensión entre el tiempo que insume ejercer sus roles dentro de YOUHUB y el tiempo que les

queda disponible para generar negocios - por ejemplo consultorías- dentro del paraguas de YOUHUB. Para muchas, la posibilidad de ejercer un liderazgo que está alineado con sus creencias y valores es liberador. Se vislumbra un claro goce y disfrute por poder “mostrarle al mundo” que hay otra manera de hacer las cosas.

La conciliación vida familiar y laboral parecería ser uno de los ejes centrales de YOUHUB. La razón de ser para varias de las socias, lo que las motivó a ser parte. Salvo en una excepción, en la que la socia expresa que el balance vida laboral y familiar no se ve beneficiada en el resto de las socias todas lo ven como positivo. Sin embargo, varias expresan una constante tensión o malabarismo de prioridades para lograrlo. No es tan sencillo de obtener, fundamentalmente porque muchos de los aspectos que hacen al rol de anfitriona implican tiempo, energía y estar físicamente. Parte de la esencia del trabajo de YouHub, que implica por ejemplo eventos los fines de semana o que van hasta tarde en la noche, atentan contra ese equilibrio tan deseado. Parecería ser necesario aclarar algunos aspectos en estos puntos para que la logística de los eventos no esté en detrimento del balance.

Para algunas, el involucramiento de sus propias familias es clave para lograr dicho equilibrio. Que los niños visiten, conozcan, participen. Para otras, YOUHUB ha sido o aún es en algunos casos motivo de tensión. Esta tensión se da fundamentalmente con sus parejas por el componente económico. Para algunas, YOUHUB estaba tomando demasiados espacios de su vida limitando el tiempo de amigos o deportes. Esto implicó un crecimiento y trabajo personal y sobretodo un ejercicio para decir que no para volver al equilibrio. También se mencionó las mejoras en la utilización de los canales de comunicación (whatsapp, mails, etc) para evitar que resulten tan

invasivos y atenten contra la calidad de vida familiar.

Una constante en los journals explicitado a través de diversos ejemplos y anécdotas es el hecho de que en YOUHUB se priorizan a las personas. La persona está en el centro de YOUHUB y es por esta priorización que se toman determinadas decisiones que muchas veces llevan más tiempo y energía. Un ejemplo podría ser una trabajadora que a priori parecería no tiene las cualidades para el cargo y en otra empresa seguramente no pasaría el período de prueba, pero en YOUHUB sin embargo se le pone una energía y dedicación extra para *coachearla* y que logre obtener las habilidades para el mismo.

Si bien las socias se inspiraron en la Teoría U, hoy se sorprenden hasta qué punto son un fiel reflejo de la misma. Muchas se sienten que están siendo unas verdaderas innovadoras y que a través de YOUHUB están impactando en la cultura de una manera en la que aún no logran dimensionarlo.

Cabe mencionar que incluso aquellas socias que se fueron valoran muy positivamente haber sido parte de YOUHUB y los momentos vividos así como también los aprendizajes del tiempo en el que fueron parte.

Uno de los aspectos más significativos es que el cumplimiento del propósito personal y de YouHub se da en gran medida a través del grupo humano en sí. El vínculo de empatía, apoyo, sostén que existe entre las socias es el elemento que hace que todas sigan donde están. Es el principal valor agregado y la razón de ser para varias. Existe un orgullo por ser parte de YOUHUB, un sentimiento de pertenencia claro, muchas lo sienten como familia.

## **6. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN B Y GÉNERO.**

Las Empresas B se comprometen a un camino de mejora continua, y para certificarse se evalúan mediante el uso de la Evaluación B, en la cual deben alcanzar un estándar mínimo para certificarse. B Lab es la única entidad que certifica las Empresas B y está ubicada en EEUU. En el mundo hay más de 2457 Empresas B, en 50 países, en 130 industrias y todas con 1 propósito en común.

La Evaluación B es una herramienta generada por B Lab, en base a un conjunto de los estándares más altos de gestión a nivel mundial en cinco áreas bien identificadas: Comunidad, Medio Ambiente, Gobernanza, Trabajadores y Clientes. La evaluación además se alimenta por un Consejo Global de Estándares compuesto por representantes de todas las regiones en el mundo donde B Lab está activamente impulsando el movimiento. La herramienta se desarrolla y se actualiza constantemente y cada 2 años se lanza una nueva versión. La evaluación se encuentra en su sexta versión.

Cuando una empresa toma la evaluación, se registra utilizando información sobre el tamaño (el número de trabajadores) de la empresa, y el sector e industria en que opera. Por lo tanto, la Evaluación se adapta al tamaño e industria de la empresa para que se pueda medir con la evaluación más relevante para ella. La idea de esto es que la Evaluación B sea realmente una herramienta de gestión para que la empresa pueda ver todas las políticas y prácticas que podrían ser importantes implementar en su búsqueda de la mejora continua, que está en el corazón del movimiento B y las

## Empresas B.

Dado esta característica de la Evaluación B, no todas las empresas contestan las mismas preguntas, y dado que la evaluación cambia cada 2 años, es posible que haya cambiado la pregunta que está contestando una empresa. Es importante destacar esto porque aunque hay más de 380 Empresas B Certificadas en América Latina, si se requiere una comparación del desempeño socioambiental de las Empresas B, o si se requiere generar información agregada sobre las Empresas B y su impacto (según lo declarado en su Evaluación B y validado por B Lab), el número de empresas que hayan contestado una pregunta en particular en un año en particular, va a variar, por lo tanto el número de empresas consideradas en un estudio o comparación puede ser menor al número total de empresas certificadas; como ha sido el caso de nuestra investigación.

Las Empresas B no son perfectas sino que se comprometen a un camino de mejora continua, y para certificarse se evalúan mediante el uso de la Evaluación B, en la cual deben alcanzar un estándar mínimo para certificarse. Los estándares de la Evaluación miden el impacto social y medioambiental tanto de las políticas y prácticas que han implementado, cómo su producto o servicio o manera de que realizan su negocio (su modelo de negocio de impacto). El modelo de negocio de impacto es el área que genera más puntaje a la empresa, ya que no es solo una práctica marginal, sino un compromiso evidentemente central en el diseño del negocio. Para poder conseguir puntaje en esta sección de la evaluación, tiene que estar relacionado a la manera que la empresa genera ingresos a partir de este modelo.

En lo que refiere a la temática de género y medición de impacto de la participación de mujeres en Empresas B, consideramos fundamental

realizar un cambio en el BIA, procurando otorgarle un lugar específico y diferenciado. En tal sentido, el actual contexto puede ser una gran oportunidad de mejora de gestión de las empresas para promover y educar hacia la equidad de género, colaborando a dar cumplimiento a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Incluir acá la noticia que los ODS se incluirán en el BIA? Ver link noticia.

Hemos mencionado a lo largo de esta investigación, la cantidad de bibliografía que confirma la brecha de género, y para lograr un verdadero impacto en la economía, en las personas y comunidades, las empresas tienen un rol clave para estimular la participación de mujeres y ejercer roles de liderazgo, buscando innovar en la manera de hacer negocios.

En el entendido de que la equidad de género tiene que ser promovida de manera específica y estimulada dentro de las mejores prácticas para las empresas que buscan el triple impacto, se sugiere la realización de guías para mejorar la gestión interna y premiar con puntaje a aquellas empresas que incluyan y promueva el liderazgo femenino. Para ello, nos parece importante evitar visibilizar a las mujeres como una minoría o categorizadas junto a las “*personas de comunidades crónicamente sub-empleadas*”, como figura actualmente en preguntas sobre Diversidad de Directorio y Diversidad de Proveedores.

Por otra parte, existe una pregunta el BIA sobre Política de No Discriminación, y el tema Género es considerado entre otras muchas variables. Asimismo, en la pregunta sobre Mujeres Propietarias, al consultar sobre qué porcentaje de la compañía es de propiedad de mujeres, dicha pregunta establece una métrica no ponderada., Si

queremos aumentar la presencia e influencia de mujeres en las empresas, ponderar preguntas como la descrita puede ser un estímulo valioso.

Con el objetivo de brindar en esta investigación propuestas concretas para estimular el liderazgo femenino en las Empresas B, promoviendo la educación y prácticas dirigidas a la equidad de género, proponemos tomar como modelo la Herramienta Empresarial de Género de los Principios de Empoderamiento Femenino (Herramienta WEPs).<sup>41</sup> Dicha herramienta ayuda a las empresas a identificar fortalezas, gaps, y oportunidades para mejorar la performance en la equidad de género.

La Herramienta WEPs tiene su base en los Principios de Empoderamiento Femenino establecidos a nivel global, con apoyo de las Naciones Unidas, Gobiernos, Empresas y la sociedad civil.

Fue creada en consulta con más de 170 compañías, y las preguntas que contiene están basadas en prácticas reales de las empresas, estándares e indicadores internacionales. Consiste en una plataforma gratuita on line, amigable y estrictamente confidencial que ayuda a las empresas a evaluar sus políticas y programas, a identificar áreas de mejora para definir sus objetivos corporativos, conocer mejores prácticas de equidad de género a nivel mundial, medirse en comparación con otras empresas y estándares internacionales, y especialmente, contribuir al cumplimiento de los ODS de las Naciones Unidas, invirtiendo en reducir la brecha de género como forma de ser mejor empresa y generar nuevos negocios.

Dicha herramienta contiene 18 preguntas de múltiple opción, abarcando las siguientes áreas: equidad de género en liderazgo,

lugar de trabajo, mercado, comunidades. Los temas incluyen estrategias para la equidad de género, equidad de pago, contrataciones, apoyo a las familias y cuidadores, salud de la mujer, recursos de inclusión, y promoción de la equidad de género en las comunidades de práctica. Cada pregunta incluye además, una guía para las empresas para colaborar a la implementación, realización de acciones concretas, medición, comunicación del proceso y tomar acción. Esta herramienta busca ser una plataforma de aprendizaje y no es considerada un mecanismo de reporte o certificación. Es decisión de cada empresa transparentar los resultados obtenidos al completarla.

A continuación transcribimos las preguntas de las Herramienta WEPs como propuesta para realizar un análisis comparativo para sistematizar y armonizar estas preguntas con las realizadas en el BIA.

- 1. ¿La empresa tiene compromiso de liderazgo y de apoyo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?
- 2. ¿La empresa tiene una política de no discriminación e igualdad de oportunidades ya sea independiente o claramente incluida en una política corporativa más amplia?
- 3. ¿La empresa tiene un enfoque que garantice la no discriminación e igualdad de oportunidades en los procesos de contratación?
- 4. ¿La empresa tiene un enfoque de no discriminación e igualdad de oportunidades en los procesos de desarrollo y promoción profesional?
- 5. ¿La empresa tiene un enfoque que garantice que las mujeres y hombres son compensados de forma igualitaria?

- 6. ¿La empresa ofrece y apoya la licencia remunerada por maternidad? (*contemplada en el BIA*)
- 7. ¿La empresa ofrece y apoya la licencia remunerada por paternidad? (*contemplada en el BIA*)
- 8. ¿La empresa tiene un enfoque que apoya a los empleados en su papel de padres y cuidadores?
- 9. ¿La empresa tiene un enfoque que considera el equilibrio entre trabajo y vida familiar de todos los empleados?
- 10. ¿La empresa tiene un enfoque que garantice un entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual?
- 11. ¿La empresa tiene un enfoque para atender las necesidades específicas de salud, seguridad e higiene de las mujeres en el trabajo y en su trayecto hacia el lugar de trabajo?
- 12. ¿La empresa tiene un enfoque que promueva el acceso a servicios de salud de calidad para satisfacer las necesidades de salud específicas de las empleadas?
- 13. ¿La empresa toma medidas proactivas en las adquisiciones para ampliar las relaciones con empresas de propiedad de mujeres en la cadena de valor y de suministro y en la contratación de proveedores? (*contemplada en el BIA*)
- 14. ¿La empresa alienta a proveedores y vendedores a mejorar el desempeño en igualdad de género?
- 15. ¿La empresa tiene un enfoque de marketing responsable que

toma en cuenta la representación de los estereotipos de género?

- 16. ¿La empresa tiene un enfoque que evalúe los efectos diferenciales en mujeres y hombres cuando desarrolla productos y/o servicios?
- 17. ¿La empresa adopta medidas para que se respeten los derechos de las mujeres y las niñas en las comunidades en las que opera?
- 18. ¿La empresa tiene un enfoque que incorpore el tema del género en las actividades de responsabilidad social corporativa, obras sociales, advocacy y alianzas?

Finalmente, para el caso de YOUHUB, desde su creación completó dos veces la Herramienta de Evaluación de Impacto. La primera para ser Empresa B Pendiente, y actualmente para obtener la certificación B, la cual ya fue enviada y se ha realizado la llamada internacional con BLab de verificación en agosto de 2018, habiéndose programado la llamada final para el mes de noviembre. De lograrse más de 80 puntos, obtendremos oficialmente la certificación como Empresa B. Ambos ejercicios de responder de manera sistémica las preguntas nos han dado la oportunidad de lograr mejores prácticas y poder medir nuestro impacto. Asimismo la adhesión de YOUHUB a las WEPs en 2018, y haber completado la *“Herramienta Empresarial de Género WEP”* obteniendo un puntaje categorizado como “avanzado”-, ha sido de valiosa ayuda para seguir identificando áreas de mejora y promover la formalización de políticas y realización de informes de medición.

## **7. CONCLUSIONES.**

### **7.1. Aprendizajes.**

Comenzamos esta investigación haciéndonos esta pregunta sobre el título del informe: ¿Es el proceso de inclusión de mujeres y liderazgo femenino en Empresas B una verdadera revolución y cambio de paradigma en lo que implica la inclusión femenina en el empresariado, o es un mero “suavizante” en el sentido de que ser mujer líder de una Empresa B resulta más atractivo y más “natural” desde el punto de vista femenino, que liderar en el sector empresarial tradicional?

Dado todo lo investigado concluimos que Sistema B tiene una actitud de mente abierta, es decir un acceso intelectual a la importancia social de trabajar por la igualdad de género, sin embargo, esto no ha penetrado aún en el Sistema, la barrera inmunológica está intacta, se accede intelectualmente pero aún no se ha accedido con inteligencia emocional a esta realidad, es decir queda a nivel intelectual pero no ha llegado a los corazones, falta sentir la necesidad de este gran salto y de ahí pasar a construir una realidad diferente.

A partir de la caracterización que hemos hecho destacamos que el mayor desafío es construir un liderazgo integrador, basado en la inteligencia colectiva con presencia e influencia femenina. Hay mucho para hacer.

**El desafío no puede ser “suavizado”.**

Sistema B puede liderar el cambio sistémico aumentando la capacidad para desarrollar el saber colectivo integrando a la mujer. Este cambio de conciencia resultará en un enfoque revolucionario del liderazgo en las Empresas B en Latinoamérica.

***El mayor desafío es construir un liderazgo integrador, basado en la inteligencia colectiva con presencia e influencia femenina.***

En este sentido, nos gustaría dejar planteada una pregunta de investigación a futuro: ¿Cómo hacer de las Empresas B una referencia en el cambio de paradigma empresarial en temas de igualdad de género, apostando a un liderazgo compartido, integrador y colaborativo?

#### 7.1.2 Aprendizaje desde la perspectiva de YOUHUB.

Desde nuestra experiencia como socias fundadoras de YOUHUB (Empresa B fundada por 11 mujeres en 2016), podemos constatar que todo lo que hemos vivido como mujeres estaba recogido en las investigaciones y marcos teóricos analizados, ya sea en los sesgos inconscientes, acantilados, techos o pisos de cristal o techos verdes, el paradigma de la escasez, las diferencias lingüísticas de hombres y mujeres, entre otros.

Hemos reconocido y aprendido lo complejo e importante que es mantener conversaciones difíciles: dejar la hipersensibilidad de lado y hacer foco en los hechos. Hemos vivido lo fácil que nos resulta conectarnos con el sentido y el propósito y lo difícil que es negociar e incorporar el lucro o la renta como conversaciones diarias que hacen, también, a nuestra sustentabilidad.

Finalmente, hemos aprendido que para construir liderazgo integrador debemos incorporar diversidad de género, sumar hombres que quieran ser parte de una empresa que incluya el propósito de apoyar mujeres para construir, entre todos, una comunidad global.

Nuestro gran desafío es ganar dinero, escalar, crecer, hacer alianzas trabajando por impactar en las tres áreas, con la convicción de que hacer las cosas bien, trabajar por intereses de la sociedad en su conjunto y desde la empresa, podemos generar cambios significativos con un liderazgo integrador, inteligencia colectiva e influencia femenina.

Dicho desafío está planteado y el compromiso es traducir nuestros valores y propósito en acciones que generen impacto positivo en las personas, la economía y el medioambiente.

## **7.2. Hallazgos.**

Cuando definimos la hipótesis orientadora de nuestra investigación nos preguntamos: **¿las mujeres que tienen posiciones de liderazgo dentro de las Empresas B constituyen una evidencia de un cambio de paradigma en los modelos empresariales?**

En tal sentido, sintetizaremos los hallazgos y aprendizajes de nuestra investigación en 4 grandes conclusiones:

1. Pasar de Presencia a Influencia Femenina.
2. Construcción de Inteligencia Colectiva.
3. Liderazgo Integrador. El género es la primera diversidad.
4. Empresas B como instrumentos de cambio para reducir la brecha de género.

## **1. *Pasar de Presencia a Influencia Femenina***

Al analizar los datos proporcionados por Sistema B sobre las Empresas B de Latinoamérica, podemos concluir que, si bien existen altos porcentajes de mujeres dentro de dichas empresas, eso no se traduce en una mayor presencia de las mismas en los cargos de responsabilidad, tales como posiciones gerenciales, juntas directivas o propiedad de las empresas.

Esto se ve confirmado por los datos de las encuestas realizadas, donde un 70% manifestó tener más de un 50% de personal femenino, pero sólo un 34% de las Empresas B encuestadas manifiestan que tienen más del 50% de mujeres en cargos gerenciales, y 33% afirman que dicho porcentaje oscila entre el 0 y el 25%.

Este dato también se complementa con el resultado de la pregunta de si se considera que la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo genera beneficios, donde un 87% de los encuestados creen que la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo genera beneficios en términos de posicionamiento e imagen de la compañía; el 96% de las empresas en términos de clima interno; pero un porcentaje menor, el 66%, considera que la inclusión de mujeres traería beneficios en aspectos económicos. Esto refuerza el punto desarrollado anteriormente sobre la percepción de que las mujeres líderes aportan en “habilidades blandas”, pero no así en tareas visualizadas como más “duras” o vinculadas al retorno económico, a pesar de los estudios empíricos al respecto.

Las Empresas B, son una nueva forma de hacer negocios, son el campo social adecuado para trabajar por la equidad de género. No obstante ello, vemos que en la actualidad esto no se traduce en

puestos gerenciales y/o directivos ocupados por mujeres.

*“Tanto en las fábricas como en las empresas, en las organizaciones públicas y privadas (con y sin fines de lucro), en la política, incluso en el mundo doméstico, necesitamos pasar de la presencia femenina a la influencia femenina. Influencia para el cambio, para promover la equidad y el respeto, para trabajar con los hombres.”<sup>42</sup>*

Esto nos lleva a la segunda conclusión.

## **2. Construcción de Inteligencia Colectiva.**

En la era del conocimiento el esfuerzo del equipo es lo que crea valor, esta nueva economía *“nos lleva a fijarnos en el concepto desarrollado por Robert Sternberg y Wendy Williams en Yale que representa la suma total de las mejores aptitudes de todos los miembros del equipo en su máxima capacidad. Sin embargo, lo que determina la productividad real del colectivo no es su potencial teórico (es decir, su coeficiente intelectual colectivo), sino la forma de coordinar sus esfuerzos. En otras palabras, la armonía interpersonal.”<sup>43</sup>*

Esta inteligencia es la que se explicita en el capítulo 5 de la presente investigación. Allí se recogen los aprendizajes del trabajo en equipo en YOUHUB y los desafíos y dificultades que hay que sobrellevar a la hora de coordinar esfuerzos.

En este estado del arte creemos que necesitamos empresas que construyan INTELIGENCIA COLECTIVA. En 2010, investigadores estadounidenses<sup>44</sup> obtuvieron como resultado de su investigación que la inteligencia grupal no depende de la suma de individualidades sino de tres variables:

1. La sensibilidad social de los miembros del grupo;
2. La capacidad para dialogar entre ellos; y
3. El número de mujeres que hay en el grupo (cuantas más mujeres, más inteligencia colectiva). Ello se debe a que las mujeres manifestaron mayor sensibilidad social que los varones y para ello hay explicaciones culturales y sociales.

Este tercer indicador de la investigación nos muestra cómo la presencia de las mujeres contribuye a la construcción de inteligencia colectiva. Los desafíos del mundo de hoy implican una nueva consciencia y diferentes formas de ver las cosas, es así que nace Sistema B como forma de responder a estos desafíos globales. La respuesta a ellos es la construcción de una nueva consciencia a partir de la inteligencia colectiva que, como se señaló supra, necesita la presencia femenina para desarrollarse.

**Es así que debemos construir inteligencia colectiva con presencia e influencia femenina para, dar respuesta, a partir de un liderazgo integrador, a los desafíos globales, tanto presentes como futuros a medida que emergen.**

### ***3. Liderazgo Integrador. El género es la primera diversidad.***

La mayoría de las Empresas B que fueron consultadas para la presente investigación coinciden en que existen diferentes estilos de liderazgo entre el género masculino y femenino, y estas diferencias se acentúan en empresas no B.

Se reconoce que el liderazgo femenino viene acompañado de características propias, denominadas “*habilidades blandas*” tales

como:

- empatía al conectar con las personas
- trabajo en equipo
- intuición femenina como guía válida para la toma de decisiones
- capacidad de escucha activa
- capacidad creativa para tareas relacionadas con el capital humano y los recursos naturales.
- "multitasking" sin que esto vaya en detrimento de la calidad del trabajo.
- fomentar la diversidad.

También existen numerosos estudios que afirman que las mujeres tienen naturalmente dichas "habilidades blandas" y que esto favorece a un buen clima organizacional.

En este contexto, uno de los aprendizajes que arroja este análisis es la importancia de seguir investigando y evidenciar con métricas precisas que las "habilidades blandas" propias del liderazgo femenino agregan valor al desempeño del conjunto e impactan positivamente en el logro de los objetivos económicos, además de humanizar los ambientes de trabajo.

Los géneros existen y son parte de la diversidad y riqueza que tenemos las personas. Lo que tenemos es que ser conscientes del rol que ocupan los estereotipos tanto descriptivos como prescriptivos.

Venimos de una bifurcación mental en donde el liderazgo masculino es asociado a las características necesarias para el gerenciamiento, mientras que el liderazgo femenino es asociado más a la inteligencia emocional. Hoy queremos alcanzar la síntesis con una nueva

identidad de liderazgo que es el LIDERAZGO INTEGRADOR que combina el liderazgo tradicional masculino (con foco en gerenciamiento) con un liderazgo femenino empoderado, mucho más funcional a un mundo interdependiente. Eso necesariamente implica presencia e influencia femenina y masculina. Fomentar y crear equipos diversos en su integración.

Asimismo queremos destacar que siendo el género la primera diversidad debemos ser creativos para crear nuevos modelos y nuevos espacios realmente inclusivos.

Al decir de Byung -Chul Han<sup>45</sup> " *La expulsión de lo distinto y el infierno de lo igual ponen en marcha un proceso destructivo totalmente diferente: la depresión y la autodestrucción*". Por tanto Sistema B desde la empresa como motor de cambio puede y debe dar respuesta al desafío de la inclusión.

Esto también se ve reforzado por una percepción de los entrevistados y la revisión bibliográfica, de que muchas empresas están yendo desde el fomento de un liderazgo de tipo individual hacia un liderazgo colectivo y colaborativo. Como señala Otto Scharmer creador de la Teoría U, se propone un cambio desde "el ego al eco", donde no sólo considero mi propio bienestar, y esa alineación de mi Ser con el Hacer, sino también el de otros en mi proceso de toma de decisiones. Consideramos que los valores promovidos por las Empresas B se encuentran alineados a este estilo de liderazgo.

**Si bien pueden caracterizarse algunas diferencias en los estilos de liderazgos femenino y masculino, la meta es la búsqueda de un liderazgo complementario entre hombres y mujeres, que no se visualice como excluyente o combativo y, pasar a partir de**

**esta comprensión del valor de lo diverso, a construir un LIDERAZGO INTEGRADOR.**

*“El imperativo de aceleración lo nivela todo volviéndolo igual. La alborotadora sociedad del cansancio es sorda. A diferencia de ella, la sociedad venidera podría llamarse una sociedad de los oyentes y de los que atienden (...) se trata de redescubrir el tiempo del otro (...) el tiempo del otro crea una comunidad. Por eso es un tiempo bueno”*

#### **4. Empresas B como instrumentos de cambio para reducir la brecha de género.**



Estamos en un momento histórico de cambio de paradigmas, de nuevas economías, de nueva conciencia social, en plena evolución del capitalismo. En este contexto, las Empresas B redefinen el sentido del éxito en la economía y buscan dar solución a problemas, sociales y ambientales. La inequidad de género es un grave problema social que necesita nuestra conciencia y respuesta efectiva.

Según los pronósticos del Global Gender Gap Report (2016)<sup>46</sup> producido por el Foro Económico Mundial, si las proyecciones presentes se mantienen, la paridad se logrará recién en el año 2186. Esto significa que recién en el 2186 existirán, para hombres y mujeres, las mismas condiciones en acceso a la salud, a la

educación, a la oportunidad económica y al empoderamiento político.

Perder 170 años y perder entre 10 y 25 billones de Euros por discriminación laboral en los próximos 7 años (según Mc Kinsey Global Institute) es un lujo que el mundo no se puede dar<sup>47</sup>.

Ello nos deriva a la interrogante: *¿Cómo incluir el talento femenino en las empresas para evitar esas pérdidas?* Pérdidas que tienen una cuantificación económica y que implican resolver un problema social con gran impacto.

Las Empresas B son también llamadas empresas con propósito, en este sentido llama poderosamente la atención cómo la redefinición del sentido del éxito mencionado para las Empresas B es coincidente con el sentido de éxito al que arribó el resultado de la investigación de María Markus (teórica Húngara en temas femeninos), que indica que la mayoría predominante de quienes respondieron a su estudio: *“más del 75% formularon su experiencia de éxito básicamente como experiencia privada, que a menudo quería decir que estaban satisfechas con algún aspecto de su vida. Esta satisfacción estaba conectada, por lo general, con alguna forma de logro concreto, pero se trataba de un logro que, en la mayoría de los casos, no engendraba ningún reconocimiento externo, ni siquiera social. Es decir, aún cuando las mujeres entraban en la esfera pública de la economía como iguales, en principio, a sus equivalentes masculinos, para la mayoría de ellas el éxito seguía definiéndose no por los “criterios” externos de los logros en la carrera, sino en términos de experiencia personal interpretada como satisfacción.”*

Por tanto las mujeres al hablar de éxito incorporan el concepto de sentido. Es decir lo logrado, lo conseguido tiene una significación que

trasciende el logro mismo, un concepto que amplía las acepciones de éxito *“las mujeres para sentirnos exitosas necesitamos algo más que protagonizar un logro obtenido en el mundo externo y ser reconocidas por ello... Necesitamos sentir que hay algo trascendente en la contribución que hemos hecho o hacemos para creer que triunfamos. Quizás por esto último es que tantas mujeres que se desempeñan como ejecutivas y líderes de diferentes organizaciones necesitan encontrar otra forma de hacer las cosas.”* <sup>48</sup>

Según los resultados de las investigaciones mencionadas, las formas de mirar y accionar de las mujeres en el mundo, están alineadas con la misión y visión de Sistema B. Por tanto entendemos que son las Empresas B el lugar natural y vocacional para desarrollar y potenciar el liderazgo femenino.

Ya en 2005 Arianna Huffington, periodista, escritora y política conocida por haber fundado The Huffington Post decía *“en ese momento el éxito se define en función de dos parámetros, el dinero y el poder. Pero es un taburete de dos patas del que puedes caerte en cualquier momento. Por eso, debemos considerar otros parámetros, como el bienestar, la sabiduría o nuestra capacidad de celebración, mediciones que no tienen cabida en las organizaciones actuales.”*

Hoy existe en las Empresas B la oportunidad de medir el bienestar de las personas, la sociedad y la naturaleza. Hay una doble oportunidad porque las mujeres somos la mitad de esas personas y esa sociedad por lo tanto entendemos que las Empresas B deben liderar el cambio de paradigma de una **presencia femenina a una influencia femenina en haras de construir Inteligencia Colectiva y Bienestar Global**. Necesitamos construir empresas, con empresarios que apuesten por el valor de rentabilidad a largo plazo que es la familia y

en especial la maternidad.

El principal activo no sólo de una empresa sino de toda la sociedad son las personas y estamos poniendo en peligro "la ecología humana". Como dice el escritor francés André Frossard *"las antiguas civilizaciones fueron destruidas por la invasión de los bárbaros, la nuestra tiene los bárbaros dentro de sí"*. Todos estamos llamados a ser el cambio que queremos ver en el mundo.

Esta nueva identidad de mercado, esta nueva genética empresarial nace para dar respuesta a dos grandes problemas que tenemos como humanidad: una tierra herida y el gran problema de la inequidad. Con este propósito nacen las Empresas B. Hoy las Empresas B es un movimiento global, en más de 67 países, y con miles de empresas listo para dar el siguiente paso. Las Empresas B tienen el desafío de ser empresas cocreadoras de espacios realmente inclusivos, porque el género es la primera diversidad y debemos ser conscientes de ello para transformar la realidad. Debemos acercar el 2186 construyendo inteligencia colectiva en las Empresas B a través de la presencia e influencia femenina en dichas empresas. Sabiendo que la igualdad de género es negocio y siendo conscientes de lo beneficioso que es para nuestra vida profesional y laboral tener una vida personal. Por tanto este cambio requiere de varones y mujeres, se hace CON el otro.

Hemos provocado una bifurcación histórica, entre las misiones del bien común y los negocios. Hace un tiempo nuestro chip mental era que las empresas hacen plata, las ONG crean el bien público desde lo privado y el Estado era quien llevaba a la escala a través de la política, la legislación y las regulaciones. Las Empresas B son la síntesis del interés privado (incrementar el valor y el bienestar) y el interés público (salir de la precariedad). Son una nueva identidad de

mercado que incorpora el propósito al modelo de negocio.

Necesitamos que Sistema B tome el desafío de construir equidad de género. Terminando con la bifurcación mental de liderazgo masculino y femenino y co-creando un Liderazgo Integrador que facilita la construcción de la Inteligencia Colectiva.

El desafío es grande, debemos acercar la equidad, no podemos esperar 170 años! Para pasar a la acción porque "valores son acciones" trabajar por una innovación significativa, no consiste en hablar diferente, no es suficiente generar nuevas ideas, a partir de nuestro saber colectivo debemos pasar a la acción.

Cuando se producen los tres niveles de apertura, corazón, mente y manos se produce un profundo cambio en la naturaleza del aprendizaje, es lo que Otto Scharmer<sup>49</sup> llama *"aprender del futuro a medida que emerge (...) implica intuición. Implica aceptar altos niveles de ambigüedad, de incertidumbre y de disposición a equivocarse. Implica abrirnos a lo impensable y, en ocasiones, intentar hacer lo imposible. Pero los miedos y los riesgos se equilibran al sentirnos parte de algo importante que está emergiendo y que realmente marcará una diferencia"*.

### **7.3. Recomendaciones.**

A partir de los hallazgos descritos en el capítulo anterior, y con la fuerte convicción que las Empresas B son el campo fértil para alcanzar la igualdad de género, a través de un liderazgo integrador e inteligencia colectiva, es que sugerimos acciones concretas a desarrollar desde Sistema B.

A continuación mencionamos alguna de nuestras propuestas:

- a. **FORMACIÓN:** Elaborar propuestas de formación y sensibilización para la promoción del liderazgo femenino dentro de las empresas de triple impacto que visibilice los beneficios de la construcción de un liderazgo integrador. Esto puede realizarse a través de workshops; conversaciones o peceras; world café; ser punto de agenda en eventos de la comunidad como Día B, FIIS, Ciudades más B, etc. Clases o talleres en centros educativos. Dichas instancias deberían incluirse dentro del BÍA como actividades puntuadas y medibles.
- b. **WEPs:** Incorporar en el BIA la Herramienta Empresaria de Género de los Principios de Empoderamiento Femenino de las Naciones Unidas (WEPs). Ello conllevaría a la revisión y adecuación de las preguntas donde se incluye a las mujeres y permitiría reformular la manera de medir el impacto así como ser herramienta de promoción de una mayor participación de las mujeres en las empresas y en la toma de decisiones de alto nivel.
- c. **RED DE APOYO y MENTOREO:** Crear una red de contención y mentoreo para mujeres de la comunidad B en la cual se brinden herramientas de capacitación, intercambio de experiencias, casos de éxito, alianzas creativas, networking, información actualizada, y oportunidad de realización de consultas específicas para promover el empoderamiento femenino. Red y mentoreo adaptado a las necesidades de las mujeres. La construcción de dicha red sería diseñada por hombres y mujeres con el objetivo de transmitir el mensaje claro de que la solución a problemas globales debe ser

asumida por los actores sociales en su conjunto, sin líneas divisorias. Desde el encuentro humano, la conversación horizontal y genuina, y la aceptación de la vulnerabilidad, apuntando al bienestar de las personas en balance con su vida personal y familiar.

- d. **MEJORES PRÁCTICAS:** Promoción y difusión de buenas prácticas empresariales de conciliación de vida familiar y laboral. Visibilizar y premiar aquellas acciones que puedan entusiasmar e inspirar a otras empresas o generar alianzas creativas hacia el bienestar y mejor versión de las personas que integran las Empresas B. Ej. Licencia por maternidad extendida, horario flexible, home office, promoción al hombre que elige equilibrar la vida laboral y familiar, cupos o seguimiento del porcentaje de mujeres.
- e. **POLÍTICAS PÚBLICAS:** Estimular a todos los actores de la sociedad a ser parte del cambio del paradigma y buscar un liderazgo integrador, donde las políticas públicas, la educación, la prensa, inversores, empresarios, sociedad civil logren un mayor involucramiento en la temática de la participación activa de la mujer en el mercado y sus beneficios hacia el logro de los objetivos de todos.
- f. **BIENESTAR:** Concientizar sobre el bienestar de las personas y el cuidado de su salud, mostrando y midiendo su impacto en el clima laboral y retención de talento, incluyendo en las guías para mejores prácticas actividades que promuevan el balance de la vida persona y familiar, buscando su compatibilidad con la vida laboral, en búsqueda de una sociedad más sana que vele por un mundo mejor.

- g. **CONCURSOS:** sobre mejores prácticas en género para Empresas B con el objetivo de reconocer aquellas prácticas exitosas realizadas dentro del ámbito de la igualdad de género.
  
- h. **RECONOCIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS:** Estimular a que las evaluaciones de desempeño de los trabajadores incluyan en la medición habilidades de liderazgo asertivo, que estimulen su aplicación en las tareas concientizando que ello es parte del éxito del logro de los objetivos.

## **8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

American Society of Health-System Pharmacists. "Women in leadership and the bewildering glass ceiling". 2017.

Berraquero-Diaz, L; Maya-Rodriguez, F; Escalera, F. "La colaboración como condición: la etnografía participativa como oportunidad para la acción". Revista de Dialectología y Tradiciones Populares. Universidad Pablo de Olavide – Sevilla, España. 2016.

Byrne, A; Barling, J. "Does a Woman's High-Status Career Hurt Her Marriage? Not If Her Husband Does the Laundry." Harvard Business Review. 2017

Branzei, O. "Create Resourceful Change. Cultivate Hope: Found, Not lost" en How to be a positive Leader: Small Actions, Big Impact." 2014.

Caravedo Molinari, Baltazar. "Transformando el mundo: Factor Liderazgo, Empresas B y Sociedad" Lima 2015.

Carrelo, R. "Nuevas Economías". Bookboon. 2018

Cea D'Ancona, M. "Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid." 1996

Chinchilla, N; Leon, C. "La Ambición Femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia. Ed. Santillana." 2004.

Costantini, I. "Un líder en vos" Editorial Sudamericana. Noviembre

2017.

Culbertson, S; Mills, M; Fullagar, C. "Work engagement and work-family facilitation: Making homes happier through positive affective spillover." May 2012.

Decaro, J. "Nuevos Líderes para un nuevo mundo." Mastergraf. Agosto 2014

Faniko, K; Ellemers, N; Derks, B; Lorenzi, F. "Nothing Changes, Really – Why Women Who Break Through the Glass Ceiling End Up Reinforcing It". Personality and Social Psychology Bulletin. Vol 43. 2017.

Freire, A; Sena, S. "Emprender para cambiar el mundo: El impacto social de la innovación". Editorial Aguilar. 2017.

Gadow, F. "Desarrollo y Coaching de Mujeres Líderes". Ed. Granica. 2015. Buenos Aires.

Garcia, J. "Valores son acciones". Conecta. 2015.

Grimes, M; Gheman, J; Cao, K. "Positively Deviant: Identity Work through B Corporation Certification". Journal of Business Venturing. Marzo 2018.

Haaland, A. "El tiempo de las mujeres. Notas para un nuevo feminismo." Rail, Madrid,2000.

Hadary, S; Henderson, L. "How Women Lead: the Essential Strategies Successful Women Know Hardcover." 2012,

Honeyman, R. “Manual para Empresas B, negocios como fuerza positiva para mejorar el mundo”. 2014.

IDRC. “Women at work: addressing the gaps”. Policy in Focus. Vol 15. 2018.

INMUJERES. “El lugar de las mujeres uruguayas en la toma de decisiones. Cuadernos de Sistema de Información de Género.” Uruguay. Noviembre 2016

Jennings, J; Brush, C. “Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature?” The Academy of Management Annals, Vol 7., 2013.

Jennings, J; McDougald, M. “Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice.” University of Alberta. Academy of Management Review 2007, Vol. 32, No. 3, 747–760.

Jennings, J; Deveraux, P; Jennings, M. “Living the Dream? Assessing the “Entrepreneurship as Emancipation” Perspective in a Developed Region. 1042-2587. 2014 Baylor University.

Katzman, J. “Mis consejos para las mujeres en su camino a la cima. “ Blog IADB. Marzo 2018. <https://blogs.iadb.org/y-si-hablamos-de-igualdad/2018/03/22/mis-consejos-para-las-mujeres-en-su-camino-a-la-cima/>

Keeney, J; Brent, S. “Organizational Behavior and Human Decision Processes. “Work –Family interpersonal capitalization: Sharing positive work events at home.” October 2010.

Kim, S; Schifeling, T. "Varied Incumbent Behaviors and Mobilization for New Organizational Forms: The Rise of Triple-Bottom Line Business amid Both Corporate Social Responsibility and Irresponsibility" Harvard Business Review. 2016.

Kim, S; Karlesky, M; Myers, C; Schifeling, T. "Why Companies Are Becoming B Corporations". Harvard Business Review. June 2016,

Kochman, Y. "Five reasons moms make great entrepreneurs." Fast Company. 2014.

Lassiter, L. "Collaborative Ethnography and Public Anthropology." Chicago Journals. The University of Chicago Press. Agosto 2012.

Lee, M; Huang, L. "Women entrepreneurs are more likely to get funding if they emphasize their social mission". Harvard Business Review. Marzo, 2018.

Lundmark, E; Krseminka, A; Sheperd, D. "Images of Entrepreneurship Exploring Root Metaphors and Expanding Upon Them." Research Article. 2017.

Marlow, S; McAdam, M. "Gender and entrepreneurship: Advancing debate and challenging myths; exploring the mystery of the underperforming female entrepreneur", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 19 Issue: 1, pp.114-124. 2013.

Marquez, P. "Liderazgo Femenino. Saber combinar razón con emoción." La Vanguardia Management. 8 de marzo 2017.

Martin, Jean-François. "Why top management eludes women in Latin

America”. McKinsey Global Survey. 2013.

ONU Mujeres. “EL Progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe 2017. Transformar las economías para realizar los derechos.” 2017

Organización Mundial del Comercio. “Declaración conjunta sobre Comercio y Empoderamiento Económico de las Mujeres con ocasión de la Conferencia Ministerial de la OMC.” Buenos Aires. Diciembre 2017.

Organización Internacional del Trabajo. “La Mujeres en la gestión empresarial. Cobrando Impulso. Informe Mundial.” Ginebra: OIT, 2015.

Pérez, T. “Liderazgo femenino. Barreras y diferencias de género.” Blog MTech. <https://mujerestech.com/liderazgo-femenino-barreras-y-diferencias-de-genero/>. Octubre 2017.

Piazza, J. “How being a mom can make you a better entrepreneur.” Women Forbes. June 2017.

Ruiz Olabuenaga, J. “Metodología de la investigación cualitativa”. Tercera Edición. 2003.

Sandberg, S. “Lean In. Women, work, and the Will to Lead”. Lean In Foundation. 2013.

Sautu, R; Boniolo, P; Dalle, P y Elbert, R. “Manual de metodología, construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología.” CLACSO. Diciembre 2005.

Schaer, S. "How Motherhood Turned Me Into an Entrepreneur." Women 2.0. June 2017.

Scharmer, O. "Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge." Editorial Elefthería, SL. 2015.

Smith, W; Lewis, M; Tushman, M. Both and Leadership."Don't worry so much about being consistent. "Harvard Business Review. Mayo 2016.

Stengel, M. "El Efecto Mujer: lo que necesitas saber para potenciar tu carrera laboral y dejar una huella". Penguin Random House. Buenos Aires. 2018.

Stogdill, R. "Handbook of Leadership." The Free Press, New York. 1974

Thebaud, S. "Business as Plan B: Institutional Foundations of Gender Inequality in Entrepreneurship across 24 Industrialized Countries." Administrative Science Quarterly 2015, Vol. 60(4)671–711.

Thebaud, S. "Gender and Entrepreneurship as a career choice: do self-assessments of ability matter?" Cornell University. Gender and Entrepreneurship Snap | American Sociological Association. 2017.

Unión Iberoamericana de Municipios. "Declaración final IV Cumbre Iberoamericana de Agendas Locales de Género." Mayo 2018.

<https://cumbregenero.eventosuim.org/media/uploads/2018/05/21/decla>

Veiga, L; Chaquiriand, I; Bartesaghi, A. "Las barreras a la actividad emprendedora en Uruguay: Primera Parte – El nivel de actividad

empresaria por género y motivación”. Revista de Negocios del IEEM. Agosto 2016.

Zalesnik, A. Managers and leaders. Are they different? Harvard Business Review, Cambridge. 1977.

## **Sitios web consultados:**

### **Organizaciones, movimientos, instituciones.**

B LAB - [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

ENDEAVOR – [www.endeavor.org](http://www.endeavor.org)

SISTEMA B- [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

ONU MUJERES- [www.unwomen.org/es](http://www.unwomen.org/es)

PRESENCING INSTITUTE – [www.presencing.org](http://www.presencing.org)

U LAB - <http://www.ottoscharmer.com/programs/ulab>

WOMEN EMPOWERMENT PRINCIPLES - [www.weprinciples.org](http://www.weprinciples.org)

### **Empresas B**

4 D CONTENT ENGLISH – [www.4d.edu.uy](http://www.4d.edu.uy)

CUMPLO - [www.secure.cumplo.cl](http://www.secure.cumplo.cl)

TRES VECTORES – [www.3vectores.com](http://www.3vectores.com)

TRICICLOS - [www.triciclos.net](http://www.triciclos.net)

YOUHUB- [www.youhub.uy](http://www.youhub.uy)

### **Redes de mujeres empresarias**

ELLEVATE NETWORK - <https://www.ellevatenetwork.com/>

FUNDACION FLOR - <http://www.flor.org.ar>

ORGANIZACIÓN MUJERES EMPRESARIAS DEL URUGUAY –  
[www.omeu.org.uy](http://www.omeu.org.uy)

VITAL VOICES- <https://www.vitalvoices.org>

WERK - <https://werk.co>

WISE - <https://www.wisecampaign.org.uk>

## 9. ANEXOS

### 9.1. Integración de YOUHUB.

9.1.1. *Fiduciaria de YOUHUB: Patricia Di Bello*, Doctora en Derecho y Ciencias Sociales. Diplomada con Formación Fiduciaria Internacional.

#### 9.1.2. **Socias Anfitrionas Fundadoras y Activas:**

- **Ivana Calcagno:** Doctora en Derecho y Ciencias Sociales. Diplomado en Mediación. Docente. Multiplicadora B.
- **Clara Hori\*:** Instructora de Yoga. Licenciada en Administración de Empresas.
- **Natalia Hughes:** Doctora en Derecho y Ciencias Sociales. Formación Fiduciaria Internacional. Egresada del Master en Derecho Administrativo Económico. Docente. Multiplicadora B.
- **Valentina Hughes:** Licenciada en Nutrición. Posgrado en Obesidad.
- **Magdalena Pereira:** Doctora en Derecho y Ciencias Sociales. Master en Integración y Comercio Exterior. Consultora en Negociación y Soft Skills. Docente. Multiplicadora B.
- **Mercedes Pol:** Secretaria Ejecutiva Bilingue.

*\*Fundadora y Anfitriona Activa (sin vínculo contractual).*

#### 9.1.3. **Socias Anfitrionas Activas que ingresaron en 2017:**

- **Soledad Capurro:** Doctora en Derecho, Argentina.
- **Soledad Lienau:** Licenciada en Sociología, Argentina. Directora de Damasco Sustentabilidad.
- **Carolina Mazal:** Diseñadora Gráfica. Experta en Turismo.

#### **9.1.4. Socias Anfitrionas Fundadoras que decidieron no continuar activamente en YOUHUB:**

- **Soledad Bonavita:** Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Multiplicadora B
- **Lucía Grunwaldt:** Licenciada en Psicología. Psicoterapeuta Gestáltica. Coach.
- **Patricia Otero:** Repostera. Profesora Reiki y Terapeuta Floral.
- **Fiorella Polcaro:** Estudiante de Biotecnología. Multiplicadora B.
- **María Risso:** Contadora Pública. Post Graduada en Marketing. Maestría en Comercio Internacional. Coaching.

## **9.2. Pautas metodológicas.**

### **9.2.1. Pauta de preguntas para las entrevistas en profundidad.**

#### **Background de la persona entrevistada.**

¿Qué rol que ocupas en la institución/empresa?

¿Hace cuánto que ocupas ese rol y cuál fue tu carrera dentro de la institución/empresa?

¿Qué cargos ocupaste en el pasado y en qué empresas u organizaciones?

#### **Entender las políticas de la empresa sobre género.**

¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

¿En su empresa se hace un seguimiento del porcentaje de mujeres en la empresa?

¿Cuál es el porcentaje de mujeres que integran su empresa?

¿Cuál es el porcentaje de mujeres que tienen cargos gerenciales en su Empresa?

¿Considera que hay mujeres líderes en su organización?

### **Sobre liderazgo.**

¿Considera que existen diferencias entre estilos de liderazgo masculino y femenino en una empresa?

En el caso afirmativo, ¿cuáles dirías que son dichas diferencias?

### **Sobre liderazgo y Empresas B.**

¿Considera que existen diferencias entre estilos de liderazgo en una Empresa B versus en una empresa no B?

Si crees que sí, señala cuales son esas diferencias.

¿Consideras que existen diferencias entre los líderes hombres vs los líderes mujeres de las Empresas B?

Si crees que sí, señala cuales son esas diferencias

¿Cuáles crees son los principales atributos de las mujeres líderes de las Empresas B?

¿Cuáles crees son las principales barreras para que las mujeres ocupen roles de liderazgo dentro de las empresas?

¿Consideras las Empresas B han logrado sortear con éxito algunas de estas barreras? ¿Cuáles?

¿Consideras la alternativa de emprender es una “solución” para las mujeres que quieren combinar diferentes roles como ser la vida profesional y la familiar?

## **9.1.2. Pauta para el Grupo Focal.**

### **Preguntas sobre motivaciones y experiencia en YOUHUB.**

¿Qué te motivó a ser emprendedor y transformarte en una socia de YOUHUB?

¿Cuáles son los aspectos que hacen que YOUHUB sea diferente a otras empresas en las que has trabajado en el pasado y a otras empresas en general?

¿Cuáles son las cosas que más valoran de YOUHUB como lugar de trabajo?

¿Cuáles son las cosas que menos les gusta o que preferirían cambiar? Principales desafíos y obstáculos

¿Cómo es la experiencia de liderazgo femenino en YOUHUB?

¿Cómo describirías el tipo de liderazgo que existe en YOUHUB?

¿Cómo fue y es conducir y liderar un emprendimiento B?

¿Cuáles son los aspectos que consideras más valiosos de las Empresas B?

### **Preguntas sobre la Gestión de YOUHUB.**

¿Cómo es el día a día del trabajo en YOUHUB?

¿Cómo es la distribución de roles?

¿Cómo se apoyan entre todas las socias ante las dificultades surgen día a día?

### **Preguntas sobre YOUHUB como modelo inspirador.**

¿Consideras que este emprendimiento es un nuevo paradigma sobre emprendedurismo femenino?

¿Es YOUHUB un emprendimiento que puede ayudar a otras mujeres a emprender?

¿Es YOUHUB una nueva forma de red para mujeres? ¿Podemos hablar del concepto de sisterhood?

---

- 1 <https://blogs.iadb.org/y-si-hablamos-de-igualdad/2018/03/22/mis-consejos-para-las-mujeres-en-su-camino-a-la-cima/>
- 2 Organización Internacional del Trabajo. La Mujeres en la gestión empresarial. Cobrando Impulso. Informe Mundial. Ginebra : OIT, 2015.
- 3 Katzman, J. Mis consejos para las mujeres en su camino a la cima. Blog IADB. Marzo 2018.
- 4 [https://politica.elpais.com/politica/2018/03/17/actualidad/15212846\\_id\\_externo\\_rsoc=FB\\_CM](https://politica.elpais.com/politica/2018/03/17/actualidad/15212846_id_externo_rsoc=FB_CM)
- 5 Llamado convocatoria propuestas de investigación IDRC-Sistema B.
- 6 <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-top-management-eludes-women-in-latin-america-mckinsey-global-survey-results>
- 7 <http://www.youhub.uy>
- 8 Zaleznik, Abraham : "Managers and leaders. Are they different? En Harvard Business Review, Cambridge , mayo junio 1977
- 9 Desarrollo y Coaching de Mujeres Líderes. Fabiana Gadow. Ed. Granica 2015.
- 10 Janne Haaland Matláy: El tiempo de las mujeres. Notas para un nuevo feminismo. Rail, Madrid, 2000.
- 11 Chinchilla, N; Leon, C. La Ambición Femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia. Ed. Santillana. 2004.
- 12 Un líder en vos. Isela Costantini. Editorial Sudamericana. Noviembre 2017.
- 13 Scharmer, Otto. "Teoría U: Liderar desde el futuro que emerge".

Editorial Elefthería, S.L. 2015.

- 14 The Gender Dividend; "Making the business case for investing in women" Deloitte Touch Tohmatsu Limited. 2011.
- 15 Daniel Goleman, "Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional", Buenos Aires 2014, pag. 13.
- 16 Renee Carrelo. "Nuevas Economías". Bookboon. 2018.
- 17 Kim, S; Schifeling, T. "Varied Incumbent Behaviors and Mobilization for New Organizational Forms: The Rise of Triple-Bottom Line Business amid Both Corporate Social Responsibility and Irresponsibility" Harvard Business Review. 2016.
- 18 [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)
- 19 <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>
- 20 <https://sistemab.org/b-lab-y-la-onu-se-juntan-para-medir-el-aporte-de-las-empresas-a-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- 21 Declaratoria V Cumbre Iberoamericana Agendas Locales de Género. Mayo 2018.
- 22 Declaración conjunta sobre Comercio y Empoderamiento Económico de las Mujeres con ocasión de la Conferencia Ministerial de la OMC. Buenos Aires. Diciembre 2017.
- 23 ONU Mujeres. EL Progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe 2017. Transformar las economías para realizar los derechos. 2017
- 24 IDRC. "Women at work: addressing the gaps". Policy in Focus. Vol 15. 2018.
- 25 Según mail enviado por Sistema B el 20/07/2018 se especifica

que no todas las preguntas son respondidas por las 389 empresas. La Evaluación de Impacto B está construida de forma tal que se adapta a la región donde opera la empresa (Latam en este caso) , el sector al que pertenece (Manufactura, Agricultura, Retail, etc) y su tamaño (cantidad de trabajadores: 0, 1-9, 10-49, ..., +1000). A estas tres variables se le denomina “track” y cada empresa tiene su propio track. En total Sistema B tiene 72 tipos de combinaciones distintas basados en el track de la empresa. Es por esa razón que muchas de las preguntas no fueron respondidas por las 389 empresas de Latam.

- 26 Profesora e Investigadora de Richard Ivey School of Business, Universidad de Western Ontario, Canadá. Directora del Programa Sustainability Certificate.
- 27 Lassiter, L. Collaborative Ethnography and Public Anthropology. Chicago Journals. The University of Chicago Press. Agosto 2012.
- 28 Berraquero-Diaz, L; Maya-Rodriguez, F; Escalera, F. “La colaboración como condición: la etnografía participativa como oportunidad para la acción. 2016.
- 29 Work-Family Interface experiences and coping strategies: implications for entrepreneurship research and practice. Article: Jennifer E. Jennings, Megan S. Mcdougald. University of Alberta.
- 30 <https://politica.elpais.com/politica/2018/03/02/actualidad/15200064>
- 31 Business as Plan B: Institutional Foundations of Gender Inequality in Entrepreneurship across 24 Industrialized Countries Sarah The´baud
- 32 Lee, M; Huang, L. “Women entrepreneurs are more likely to get funding if they emphasize their social mission”. Harvard Business Review. Marzo, 2018.

- 33 Grimes, M; Gehman, J; Cao, K. Title Positively Deviant: Identity Work through B Corporation Certification
- 34 [www.youhub.uy](http://www.youhub.uy)
- 35 Actualmente está en proceso de certificación y con fecha agendada con B Lab el 16/08/2018 para verificación de puntaje y obtener la Certificación B.
- 36 Ver Anexo 9.1.
- 37 Natalia Hughes, Socia fundadora de YOUHUB e integrante de este equipo de investigación.
- 38 U LAB - <http://www.ottoscharmer.com/programs/ulab>
- 39 Juan Jose Garcia. “Valores son Acciones”. 2015.
- 40 Ver Anexo 9.2.
- 41 [www.weprinciples.org](http://www.weprinciples.org)
- 42 Marilén Stengel, “El efecto mujer. Lo que necesitas saber para potenciar tu carrera laboral y dejar una huella” Ediciones B. 2018.
- 43 “LIDERAZGO. EL PODER DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.” Daniel GOLEMAN B, BS. AS. 2014, PAG. 13.
- 44 (<http://science.sciencemag.org/content/330/6004/686>)
- 45 Byung-Chul Han “La expulsión de los distinto” Herder Editorial, 2017, Barcelona.
- 46 Marilén Stengel, “El efecto mujer.” pág.14.
- 47 Marilén Stengel, “El efecto mujer” pág. 14.
- 48 Marilén Stengel, “El efecto mujer” pág. 216
- 49 Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge . Otto Scharmer . Editorial Elefthería, S.L 2009.