

Simone Bunse, Connie González

Sara y la junta directiva

Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 38, primer semestre, 2007, pp. 81-84,

Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración

Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603807>



*Academia. Revista Latinoamericana de Administración,*

ISSN (Versión impresa): 1012-8255

[esalgado@uniandes.edu.com](mailto:esalgado@uniandes.edu.com)

Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración

Organismo Internacional

¿Cómo citar?

Fascículo completo

Más información del artículo

Página de la revista

**[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)**

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Simone Bunse  
Incae, Costa Rica  
[Simone.Bunse@incae.edu](mailto:Simone.Bunse@incae.edu)

Connie González  
Incae, Costa Rica  
[connie.gonzalez@incae.edu](mailto:connie.gonzalez@incae.edu)

## *Sara y la junta directiva\**

## *Sarah and the board of directors*

### RESUMEN

Este caso se presta para seminarios sobre el *empowerment* de las mujeres y talleres que tienen como objetivo preparar a las estudiantes para el mercado laboral en América Latina. Se trata de la experiencia de una recién graduada, Sara, que debe dar una presentación a la junta directiva de su empresa. Aunque Sara se prepara muy bien y se entusiasma con la oportunidad de presentar su proyecto, en la reunión con la junta directiva se encuentra en una situación inesperada de tener que responder a preguntas personales en vez de profesionales. El caso puede ser utilizado para capacitar a las estudiantes en habilidades de entrevistas y analizar cómo reaccionar a preguntas personales dirigidas a mujeres en el ambiente laboral. Además, provoca debate sobre diferencias culturales. El caso se lleva a cabo en un país latinoamericano donde preguntas sobre el estado civil o planeamiento familiar son comunes. ¿Son aceptables este tipo de preguntas y cómo deberían contestar las mujeres?

*Palabras clave:* *empowerment* de las mujeres, entrevistas de trabajo, mujeres profesionales, ambiente laboral, cultura, Latinoamérica.

---

Derechos reservados © Incae, 2007. Publicado con autorización del Incae. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito de los autores. Este caso fue preparado para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo de una situación gerencial. Las personas interesadas en usar el caso pueden comunicarse directamente con los autores para adquirir los materiales adicionales de enseñanza disponibles.

\* Este caso fue escrito por Simone Bunse, profesora de la Facultad de Negocios de Incae, con el apoyo de Connie González. Alajuela, Costa Rica. Febrero, 2007.

## ABSTRACT

This case is suitable for seminars on women empowerment and workshops preparing female graduates for the labor market in Latin America. It is the story of a recent graduate, Sarah, who is asked by her new boss to give a presentation on her work to the board of directors. While Sarah prepares herself very well professionally and looks forward to promoting her work, she finds herself totally unprepared for the type of personal questions she is asked at the meeting. The case can be used to groom interview skills and explore how to react to personal questions that are frequently put to women in the work place. In addition, it sparks debate about cultural differences. The case is set in the Latin American context, where questions related to marital status or family planning are common. How acceptable are these type of questions and how should women deal with them?

*Key words:* women empowerment, job interviews, women professionals, work environment, culture, Latin America.

Sara Rodríguez llevaba siete meses en su nuevo trabajo cuando recibió una llamada de su jefe, Peter O'Riley. Después de alabar su trabajo, él le dijo que deseaba presentarla a la junta directiva la semana siguiente. Sara estaba animada. Se había graduado poco tiempo atrás en un programa de MBA muy reconocido en Estados Unidos. Antes de eso había trabajado como analista de riesgo en una compañía aseguradora en Latinoamérica y había obtenido un título en Economía y Análisis Estadístico.

En ese momento trabajaba para una firma consultora de mediano tamaño que ofrecía análisis de riesgo económico y financiero a inversionistas. Tenía su sede en las afueras de Washington, D. C., Estados Unidos, pero también tenía una pequeña oficina en Londres, Inglaterra. Cuatro años antes la firma había decidido abrir una oficina en Latinoamérica. Como Sara y su marido –quienes se habían conocido durante sus estudios de MBA en Estados Unidos– eran latinoamericanos se sintieron ansiosos de regresar. Después de dos meses de entrenamiento en Washington se devolvieron a su tierra: Sara para trabajar en la oficina de la compañía en Latinoamérica y su marido para integrarse al negocio de su familia.

El nuevo empleador de Sara acababa de ganar el mayor contrato de su historia: monitorear riesgos financieros en ocho mercados emergentes de Latinoamérica durante los próximos cinco años. Sara había sido escogida para el cargo de gerente de proyecto entre más de cien candidatos a esa posición. Reportaba al director de mercados emergentes local quien, a su vez, reportaba al presidente de la compañía en Washington, D. C. En tanto el director gerenciaba el departamento y las relaciones con los clientes, Sara –con la responsabilidad del diseño detallado del proyecto– desarrolló una nueva metodología de medición del riesgo y guió a un equipo de diez analistas internacionales, en su mayoría economistas, matemáticos y estadísticos de diferentes países de la región. Además, con frecuencia debía coordinar con las otras oficinas

de la compañía en el extranjero. Su jefe deseaba que ella presentara a la junta el proyecto y la metodología innovadora que ella había desarrollado durante los meses anteriores y que explicara los pasos estratégicos a seguir.

Encantada con esta oportunidad de destacar sus logros y habilidades profesionales, Sara colgó el teléfono y comenzó a reflexionar acerca de los meses recientes. Desde su primer día, su jefe había sido muy comprensivo y respetuoso de sus opiniones personales. Se le dio una de las mejores oficinas en la parte recién renovada del edificio de la compañía y se entendió bien con los otros cuatro gerentes de proyecto y analistas. Sentía que sus colegas y los miembros del equipo la respetaban tanto en lo personal como en lo profesional. A pesar de ser la única gerente mujer en la oficina local, dos de sus analistas y todos los empleados administrativos eran mujeres. Durante el proceso de entrevistas con varios gerentes de algunas de las oficinas de la firma ella no tuvo la impresión de que ser mujer con sus calificaciones fuera una desventaja en el mercado laboral. Por el contrario, Peter le había dicho que la compañía estaba interesada en mejorar su equilibrio de género.

Durante los días siguientes, Sara estuvo completamente absorta en la preparación de su presentación en Power Point, dejando de lado todo aquello que no fuera muy urgente. Veía la reunión con los miembros de la junta directiva como un paso crucial para presentarse y promoverse profesionalmente. Para prepararse incluso hizo que su marido escuchara su presentación: él le aseguró que la exposición era excelente, que mostraba confianza en su conocimiento del material y que, de veras, resaltaba sus habilidades de pensamiento estratégico.

El día de la reunión de la junta Sara llegó temprano para asegurarse que todo estaba bien dispuesto. Justo después de las 9:00 a.m., un grupo de hombres, todos alrededor de los cincuenta y sesenta años, en traje, entró manteniendo la conversación que se había iniciado en la reunión previa. Sara notó que Peter no estaba entre ellos; ella había esperado que él la presentara formalmente a los miembros de la junta. Como no deseaba quedarse en un rincón esperando, Sara se acercó a uno de los grupos reunidos cerca de la entrada para presentarse. Antes de que pudiera decir nada, uno de los miembros de la junta se volvió hacia ella: “Ah, usted debe ser la nueva. ¡Bienvenida a nuestra firma! Mi nombre es Gilberto López”; haciendo una pausa, añadió: “uno de los fundadores de la compañía”. Sara no mostró signos de conocerlo, de modo que él continuó: “También fui un consultor económico y financiero clave en la última administración. Pero, suficiente de mí, cuéntenos algo sobre usted”. Apuntó: “¿Qué hace su marido? ¿Tiene hijos?”

Sara enmudeció; habiéndose preparado para una presentación muy profesional, esta pregunta personal la sorprendió un poco. Se preguntó qué respuesta sería la mejor.

*Simone Bunse es profesora asistente en el Incae Business School. Doctora en Ciencias Políticas de la Universidad de Oxford (Reino Unido), cuenta con una Maestría en Política Europea de la Universidad de Oxford y un B. A. en Estudios Europeos y Economía de la Universidad de Kent en Canterbury (Reino Unido). Experta en temas de liderazgo y la política de*

*SARA Y LA JUNTA DIRECTIVA*

*la Unión Europea (UE), con publicaciones sobre estados pequeños y liderazgo en la UE, y la Convención Constitucional Europea. Recientemente trabaja en temas como el riesgo político y la gobernabilidad democrática en América Latina. Miembro del Centro de Liderazgo y Desarrollo de Mujeres del Incae. Gerente de proyectos de la consultora internacional Oxford Analytica de 2000-2002.*

*Connie J. González es investigadora para el Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS), del INCAE. Obtuvo una Maestría en Estudios Latinoamericanos y Ciencias Políticas de la Universidad de George Washington en 2003 y un B. A. en Español de Dartmouth College en el 2001. Anteriormente fue consultora en los programas latinoamericanos del Open Society Institute en Washington D. C., una ONG enfocada en el desarrollo de la democracia, y trabajó en Kissinger McLarty Asociados, una firma privada de consultoría estratégica internacional.*

Recibido: 22/02/07

Aceptado: 13/04/07