



# Reglas **no** escritas:

Lo que desconoces puede dañar tu carrera

## **Acerca de Catalyst**

Fundada en 1962, Catalyst es la organización líder sin ánimo de lucro que trabaja de forma global con empresas y profesionales autónomos con el objetivo de construir entornos laborales integrales y aumentar las oportunidades empresariales de la mujer. Con sucursales en los Estados Unidos, Canadá y Europa, y el respaldo de más de 370 organizaciones, Catalyst representa el recurso principal de investigación, información y asesoramiento de confianza acerca de la mujer en el ámbito laboral. Anualmente, Catalyst lleva a cabo iniciativas de organización ejemplares que fomentan la promoción de la mujer, a través de los premios Catalyst.

# Reglas **no** escritas:

Lo que desconoces puede dañar tu carrera

Laura Sabattini

## Patrocinadores asociados:

DuPont

IBM

Time Warner

## Colaboradores patrocinadores:

Campbell Soup Company

Fundación Key

Xerox

© 2008, CATALYST

**NUEVA YORK** 120 Wall Street, 5th Floor, Nueva York, NY 10005; (212) 514-7600; fax: (212) 514-8470

**SUNNYVALE** 165 Gibraltar Court, Sunnyvale, CA 94089; (408) 400-0287; fax: (408) 744-9084

**TORONTO** 8 King Street East, Suite 505, Toronto, Ontario M5C 1B5; (416) 815-7600; fax: (416) 815-7601

**ZUG** c/o KPMG Fides, Landis+Gyr-Strasse 1, 6300 Zug, Suiza; +41-(0)44-208-3152; fax: +41-(0)44-208-3500

**Correo electrónico:** [info@catalyst.org](mailto:info@catalyst.org); [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)

Está prohibida la reproducción de esta publicación o parte de la misma sin autorización.

Código de publicación Catalyst D79

ISBN 0-89584-282-3

# 1. Aprender a seguir las reglas



Avanzar en el mundo de la empresa hoy en día tiene tanta relación con aprender y seguir las reglas como con el talento y los resultados. Algunas reglas se exponen de manera manifiesta en manuales de empresa, procedimientos de evaluación de rendimiento o gracias a la alta dirección. Pero hay otras reglas implícitas (no escritas) que los empleados deben descifrar por sí solos. Los que no cuentan con las herramientas para acceder a este laberinto de “reglas no escritas” y al importante conocimiento que estas reglas proporcionan permanecen excluidos, independientemente de su grado de competencia.

Dada la relevante falta de diversidad que se da en las altas esferas de muchas empresas, parece que las mujeres, especialmente las de color, se encuentran con un número mayor de barreras cuando se trata de entender aquello que nos permite avanzar.

La investigación llevada a cabo por Catalyst muestra que la falta de acceso a redes informales (en especial a aquellas redes que pueden proporcionar información relevante) es una de las principales barreras al progreso de la mujer.<sup>1</sup> Puede que muchas mujeres con talento no tengan el mismo acceso a las reglas no escritas de su empresa que sus colegas, en detrimento del progreso de su carrera.<sup>2</sup>

En un mercado competitivo a nivel global, los lugares de trabajo que cuentan con una cultura de integración resultan esenciales para atraer y retener los mejores talentos. A pesar de que se han redoblado los esfuerzos por crear lugares de trabajo más integradores, el funcionamiento de muchas empresas sigue basándose en antiguas normas y reglas, algunas de las cuales no se comunican de manera formal o explícita.<sup>3</sup> Comprender las reglas no escritas y cómo se comparten es fundamental para la creación de un entorno de trabajo integrador.



---

<sup>1</sup> Catalyst, *Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities?* (2004); Catalyst, *Connections That Count: The Informal Networks of Women of Color in the United States* (2006).

<sup>2</sup> Jeanette W. Gilsdorf, "Organizational Rules on Communicating: How Employees Are—and Are Not—Learning the Ropes," *Journal of Business Communication*, vol. 35, nº 2 (abril 1998): p. 173-201. Lorelle B. Jabs, "Communicative Rules and Organizational Decision Making," *Journal of Business Communication*, vol. 42, No 3 (julio 2005): p. 265-288. Monica Kirkpatrick Johnson, Jeylan T. Mortimer, Jennifer C. Lee, y Michael J. Stern, "Judgments About Work: Dimensionality Revisited," *Work and Occupations*, vol. 34, nº 3 (agosto de 2007): p. 290-317.

<sup>3</sup> Gilsdorf.

## INTRODUCCIÓN A LAS REGLAS NO ESCRITAS

En este informe utilizamos el término “reglas no escritas” para describir, por lo general, las *normas y comportamientos no explícitos de un lugar de trabajo* que resultan necesarios para alcanzar el éxito en una empresa *pero* que no se comunican de forma tan sistemática o explícita como las competencias laborales formales<sup>4</sup>. A menudo estos comportamientos se asumen como “lo que hacen los empleados con más éxito”.

Las reglas no escritas no siempre se encuentran separadas de las reglas *escritas* y oficiales de una empresa y están enraizadas en la historia, valores y normas de la empresa. Una gran cantidad de reglas no escritas ayudan, o ayudaron en algún momento, a predecir el éxito.<sup>5</sup> Sin embargo, a medida que las empresas cambian, las antiguas reglas no escritas pueden dificultar, más que facilitar, el desarrollo de nuevas estrategias y objetivos empresariales.<sup>6</sup> Los comportamientos que resultaban lógicos en el pasado pudieran no ser tan eficaces en el lugar de trabajo de hoy en día, global y sometido a constantes cambios.<sup>7</sup>

Los mensajes más convincentes respecto a las normas no escritas provienen de la dirección de la empresa. Los directores y gerentes emiten sutiles señales sobre los comportamientos que esperan, así como lo que valoran y recompensan. Además, los empleados consideran a los directivos modelos a seguir a la hora de trabajar y alcanzar el éxito.

Dado que las reglas no escritas no tienen siempre el mismo grado de accesibilidad para todos los empleados, podrían crear obstáculos para acceder a algunas de ellas. Por ejemplo, cuando las reglas se comunican a través de redes informales, los trabajadores que no tienen acceso a dichas redes pierden oportunidades de desarrollo. Del mismo modo, las empresas podrían pasar por alto algunos de sus mejores talentos por dar oportunidades, de forma involuntaria, únicamente a los que pertenecen a las redes más influyentes.

¿Qué utilidad tiene para directivos y empresas aprender las reglas no escritas? A menos que nos enfrentemos a ellas, algunas reglas no escritas pueden resultar contraproducentes para la búsqueda, por parte de la empresa, de los mejores talentos.<sup>8</sup> Las empresas pueden, por tanto, obtener un beneficio si consideran las siguientes cuestiones:

- ¿Tienen acceso todos los miembros de la organización a las reglas no escritas referidas al desarrollo?
- ¿Son las reglas no escritas actuales coherentes con los valores de la empresa y tienen como fin atraer y retener a los mejores talentos?
- ¿Deberían cambiar algunas reglas?

Conocer “cómo se trabaja por aquí” puede ayudar a las empresas a saber si las antiguas reglas se encuentran en conflicto con nuevos objetivos y estrategias y, si así fuera, qué habría que cambiar.

---

<sup>4</sup> Tove Helland Hammer, Per Oystein Saksvik, Kjell Nytro, y Hans Torvatn, “Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health,” *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 9, n° (2004): p. 83-97.

<sup>5</sup> Kay J. Bunch, “Training Failure as a Consequence of Organizational Culture,” *Human Resource Development Review*, vol. 6, n° 2 (junio de 2007) p. 142-163.

<sup>6</sup> Randolph T. Barker y Martin R. Camarata, “The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization,” *The Journal of Business Communication*, vol. 35, n° 4 (octubre de 1998): p. 443-467.

<sup>7</sup> Las normas relacionadas con el tiempo, por ejemplo, se vuelven contraproducentes en un contexto en el que un horario flexible es un elemento esencial a la hora de realizar el trabajo, como ocurre en empresas que operan en zonas horarias distintas. Si los comportamientos que se recompensan (p.ej. pasar muchas horas en la oficina) no conducen al resultado deseado (p.ej. productividad, compromiso), las empresas no están recompensando y alentando a sus mejores talentos.

<sup>8</sup> Phyllis Weiss Haserot, “How to Change Unwritten Rules,” *The New York Law Journal*.

<http://www.pdcounsel.com/how%20to%20change%20unwritten%20rules.html> (consultado en septiembre de 2007).

# 2. ¿Cuáles son las reglas no escritas?



Catalyst entrevistó a 65 mujeres y hombres pertenecientes a una gran variedad de empresas, ubicaciones y puestos acerca de la promoción en el lugar de trabajo. Solicitamos a los participantes en la entrevista que aportaran ejemplos de “reglas no escritas” definidas como normas y comportamientos de su lugar de trabajo que no se les comunican de manera explícita o formal, pero que claramente influyen a la hora de desarrollar oportunidades de promoción de tu carrera.

Las respuestas de los participantes se clasificaron en dos grandes categorías, que se detallan en la Tabla 1:

- Comportamientos y acciones que resultan útiles para progresar.
- Habilidades y características individuales que la organización valora en relación con oportunidades de promoción.

<b>Tabla 1: Principales reglas no escritas destinadas al desarrollo<sup>9</sup> (65)</b>	
<b>Comportamientos y acciones</b>	<b>Habilidades y características individuales<sup>10</sup></b>
Establecer y alimentar relaciones dentro y fuera de la empresa (71%)	Elocuente, buen comunicador, influyente (52%)
Encontrar el modo de ser visible (51%)	“Agentic” o “Instrumental” (42%) <sup>11</sup>
Hacer campaña a nuestro favor y de nuestro trabajo (45%)	Un buen trabajador en equipo se lleva bien con su grupo (37%)
Comunicarse de manera eficaz y mantenerse perfectamente informado (43%)	“Encaja” con la idiosincrasia de la empresa (32%)
Rendir bien, producir resultados (35%)	Bien informado, competente (32%)
Encontrar un tutor, instructor, promotor (32%)	Lleno de energía, trabaja mucho (31%)
Trabajar muchas horas (29%)	Estratega, perspicaz (26%)
Desarrollar un buen plan de carrera (20%)	“Communal” o “Expresivo” (22%) <sup>12</sup>

## Relaciónate y hazte visible

Como se indicó en la Tabla 1, los participantes estuvieron de acuerdo en la importancia de forjar relaciones dentro y fuera de la empresa, ya sea a través de redes y grupos de afinidad o con tutores, supervisores y otras personas influyentes que pueden compartir conocimientos.

Los encuestados describieron las redes y conexiones profesionales tanto como una fuente de conocimiento sobre todo lo relacionado con la promoción como un modo de tener acceso a las oportunidades, incluida la posibilidad de darse a conocer dentro de la organización. Un gestor intermedio, por ejemplo, explicó por qué forjar relaciones es tan necesario para lograr un ascenso.

<sup>9</sup> Número de testimonios: 218 para “Comportamientos y acciones”; 222 para “Habilidades y características individuales”. Los porcentajes no alcanzan el 100% porque los participantes pudieron hablar de más de una regla durante el transcurso de la entrevista.

<sup>10</sup> Otras características individuales citadas en las entrevistas que no aparecen en la tabla incluirían “fiable, hace su trabajo a tiempo” (14%); “creativo, innovador, curioso” (12%); “consciente de las propias fortalezas y debilidades” (9%).

<sup>11</sup> Según las investigaciones existentes, los rasgos “agentic” o masculinos incluyen características como seguridad en uno mismo, afán de superación, carácter dominante, independiente; las características “communal” o femeninas incluyen rasgos como sensibilidad, amabilidad, ser apreciado, emotivo. Marianne LaFrance, “Gender and Social Interaction” en Rhoda K. Unger, ed., *Handbook of the Psychology of Women and Gender* (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 2001): p. 245-255.

<sup>12</sup> Véase la nota al pie 11.





*Creo que forjar relaciones es uno de los aspectos clave de la promoción. [Relacionarse con] todo tipo de personas, dentro y fuera de la empresa... en lugar de limitarse a realizar el trabajo. Porque eso es lo que yo hacía cuando empecé. Hacía mi trabajo y pensaba que ese trabajo hablaría por sí mismo e iría ascendiendo. Cuando me di cuenta de que así no iba a ninguna parte, me quedé desconcertada.*

—Mujer asiática, Gerente intermedio en EE.UU.

**Los tutores suelen facilitar la expansión de las redes sociales de sus protegidos, lo que, a su vez, puede dar la oportunidad de conocer nuevos tutores. Tanto establecer relaciones como tener un tutor puede ayudar a los empleados a hacerse más visibles. Como indican las siguientes citas, forjar relaciones y exhibir nuestro trabajo y habilidades deberían ir de la mano.**

*Es igualmente importante llamar la atención sobre ti mismo [y tu trabajo]... Las mujeres no suelen hacerlo. Tener preparado un breve discurso por si te encuentras con algún superior y te pregunta cómo te va; deberías estar preparado para hacer un buen resumen de dos minutos o menos sobre tus últimos logros y éxitos en lugar de limitarle a decirle “Pues ocupado pero todo va bien”.*

—Mujer caucásica, alta directiva en EE.UU.

*Debes estar realmente presente, y no sólo de manera física. Involúcrate en todo lo que desees involucrarte y trata de aprovechar tantos grupos de trabajo y proyectos opcionales como puedas... comités... y busca la oportunidad de participar en tareas que no se te han asignado de manera obligatoria. Busca tareas y proyectos extra y muéstrate accesible para la empresa.*

—Mujer latina, alta directiva en EE.UU.

**“Busca tareas y proyectos extra y muéstrate accesible para la empresa”.**

**—Mujer latina, alta directiva en EE.UU.**

Es importante destacar que limitarse a pertenecer a una red puede no resultar suficiente para ganar visibilidad y reconocimiento. También es de vital importancia encontrar las redes *adecuadas*, es decir, las redes más influyentes en la empresa, como se explica en la siguiente cita.

*Trabajo en una empresa predominantemente conservadora, integrada por personas de raza caucásica y dirigida por hombres. Y a menos que la gente se sienta a gusto, no te invitan automáticamente a unirse al grupo. Por lo general, soy una persona que trata de llevarse bien con todo el mundo, así que me resultó fácil hacer que se sintieran lo suficientemente cómodos como para que me invitaran a sus grupos. Pero creo que otras personas tuvieron problemas con este asunto.*

—Hombre de raza negra, puesto no directivo en EE.UU.

De igual modo, la socia de un bufete de abogados estableció la conexión entre la especialidad laboral, que suele estar influida por las relaciones establecidas en los primeros estadios de la carrera, y el posterior éxito laboral.

*Lo que no sabía cuando empecé era que tu sueldo como abogado varía considerablemente según la especialidad legal a la que te dediques. El área en la que yo ejerzo, aunque me encanta, es una de las áreas peor pagadas. Y ésta es otra de esas cosas no escritas. Sencillamente no lo sabes. Y no te das cuenta de ello hasta que estás dentro.*

—Mujer caucásica, alta directiva en EE.UU.

## Comunícate eficazmente y promócinate

Una comunicación eficaz, que incluya la capacidad de dar y recibir opiniones, saber hacer las preguntas adecuadas y observar de cerca cómo se comunican los demás empleados, se planteó como otro factor de éxito. Una mujer puso de manifiesto que el conocimiento proviene a menudo de una gran variedad de fuentes y de que las opiniones también ofrecen información importante acerca del funcionamiento de las normas, como aquellas relacionadas con el "tiempo de contacto".

*Las opiniones directas me las da mi jefe... Y también recibo opiniones indirectas por parte de los compañeros y otros jefes. Mantuve una conversación con un compañero de mi jefe y me dijo que para progresar tienes que estar, al menos, "en el edificio". Eso significa que trabajar durante las horas establecidas no te va a ayudar a lograrlo, ya que los altos directivos permanecen allí pasadas las horas obligatorias, de manera que, si quieren recabar algún tipo de información y tú no estás en el edificio, se la pedirán a cualquier otro.*

—Mujer asiática, puesto no directivo en EE.UU.

Una alta directiva asiática reflexionó acerca de cómo pueden variar las normas y

expectativas sobre la comunicación según el contexto cultural y étnico de los empleados.

*Cuéntales qué es lo próximo que te gustaría hacer. Porque, si no lo dices, nadie lo sabrá. Y si no hablas claro cuando aparece una oportunidad que podría ser adecuada para ti, no pensarán en ti... Al ser asiático- americana, nunca he sido consciente de ello. Siempre pensé que, si hacía bien mi trabajo, le estaría mostrando a la gente que estoy preparada para ascender al nivel siguiente. Y eso no es suficiente.*

—Mujer asiática, alta directiva en EE.UU.

**Por último, una alta directiva de raza negra puso de relieve la importancia de conocerse a sí mismo y a los demás.**

*Tener iniciativa, ambición, pero la verdad es que tiene más que ver con hacer sentir bien a los demás. Al ser una mujer de color [tienes que tener en cuenta] también la cultura, ya sea la de tu etnia, raza o nacionalidad. Conócete a ti mismo por dentro y por fuera.*

—Mujer de raza negra, directiva en EE.UU.



“Para  
progresar,  
cuéntales  
qué es lo  
próximo que  
te gustaría  
hacer.  
Porque, sino  
lo dices,  
nadie lo  
sabrá.”

—Mujer asiática, alta  
directiva en EE.UU.

Las reglas no escritas no sólo proporcionan información acerca de lo que hay que hacer para tener éxito, sino también sobre cómo ascender y sobre los caminos a seguir para llegar a alcanzar un puesto directivo. Los participantes hablaron sobre la conveniencia de definir objetivos en las primeras etapas, planificar cada paso, y por último aprender las habilidades adecuadas. Algunos subrayaron que, sobre todo para las mujeres, las elecciones relacionadas con la trayectoria profesional están íntimamente relacionadas con las elecciones de trabajo y vida no escritas que los directivos tienen que hacer para progresar. Un ejemplo de lo anterior sería la experiencia de una participante de EE.UU.:

*Si quieres ocupar un puesto así, tendrás que mudarte. Yo me he mudado siete veces. Este es el tipo de cosas que tendrás que estar dispuesto a hacer. En nuestra empresa, siempre contamos que los directores de producción, aunque han permanecido trabajando en este departamento [a lo largo de su carrera], han trabajado en China, Alemania... para mostrar a la gente los distintos roles que [estos directivos] han desempeñado a lo largo de su carrera.*

—Mujer caucásica, alta directiva en EE.UU.

Para resumir, aunque se requiere de cierta flexibilidad para definir los caminos a largo plazo de la propia carrera, los participantes estuvieron de acuerdo en que “hacer los deberes” puede resultar de enorme utilidad para el progreso de tu carrera.<sup>13</sup>

## ¿Cómo es el "trabajador ideal"?

Algunas reglas no escritas sobre cómo ascender tienen su base en lo que Joan Williams denomina las “normas del trabajador ideal”: un conjunto de normas y expectativas acerca de las características necesarias para triunfar profesionalmente y, por tanto, acerca de lo que se valora en el trabajo.<sup>14</sup>

Se suele describir al trabajador ideal como alguien con características “agentic” (p.ej., independiente, racional y no emotivo) que representa también estilos y comportamientos laborales como “siempre en la oficina”, “trabaja a tiempo completo” y “pone su trabajo por delante de todo”. Dado que seguir los comportamientos del “trabajador ideal” lleva al éxito profesional, los empleados que no se ajusten a este conjunto de normas podrían encontrarse en desventaja por lo que se refiere al desarrollo de su carrera.<sup>15</sup>

Para profundizar más en la relación existente entre las normas del trabajador ideal y las reglas no escritas, se pidió a los encuestados que describieran al trabajador ideal de su empresa o campo laboral. En concreto, se pidió a los participantes que nombraran las características y habilidades típicas de los trabajadores que progresan. En la segunda columna de la Tabla 1 aparece un resumen de sus respuestas.

Como se observa en la misma tabla, los participantes describieron al trabajador ideal como elocuente, buen comunicador y con una gran inteligencia “social” y “emocional”. Estos rasgos ayudan a forjar relaciones y hacen posible la propia promoción sin parecer arrogante. El trabajador ideal es enérgico, pero no agresivo, como señaló una alta directiva de Europa: “[*El empleado ideal*] toma la iniciativa, pero también es diplomático”.

<sup>13</sup> Para consultar una reflexión acerca de las reglas no escritas sobre modalidades flexibles de jornada laboral, consulte Jeanine Andreassi y Cynthia Thompson, “Work-Family Culture: A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry,” [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_template.php?id=262](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_template.php?id=262) (consultado en septiembre de 2007).

<sup>14</sup> Joan Williams, *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do About It* (Nueva York: Oxford University Press, 2000): p. 5. Según el autor, la cuestión subyacente a la norma del trabajador ideal es que “el éxito requiere del estatus de trabajador ideal”. Esta creencia influye también en lo que se considera el “trabajo real,” como suele ocurrir con el tiempo y los lugares de trabajo 24h/7días. Dado que los conceptos de “trabajador ideal” y “trabajo real” están inevitablemente ligados al género, es especialmente probable que afecten a la percepción de las empleadas. Ronald J. Burke, “Workaholism Among Women Managers: Personal and Workplace Correlates,” *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, No 6 (2000): p. 520-534. Alison Sheridan, “Chronic Presenteeism: The Multiple Dimensions to Men’s Absence From Part-Time Work,” *Gender, Work, and Organization*, vol. 11, nº 2 (marzo de 2004): p. 207-225.

<sup>15</sup> Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don’t* (2007).



El 37% de los entrevistados describieron también al empleado ideal como un trabajador en equipo. Un buen directivo trabaja bien y cuenta con habilidades para coordinar, delegar y gestionar el trabajo de un grupo. Una alta directiva, por ejemplo, habló de la capacidad de compartir el mérito y la información con los demás.

*Las personas con más éxito que conozco son las que más se consideran parte de un grupo y que están trabajando con ese grupo. Una vez escuché en mi empresa una frase que decía que en nuestro grupo no hay protagonistas. Se trata de un grupo, no de individuos. Es la unión del grupo; eso es lo que nos proporciona el éxito.*

—Mujer caucásica, alta directiva de Canadá

De igual forma, un jefe intermedio destacó que la creciente popularidad de los grupos de trabajo está modificando los requisitos necesarios para ascender, incluso en el campo técnico.

*Hace tiempo podíamos ser jugadores individuales en el campo de la tecnología, y resultaba más que aceptable. En muchos casos, era preferible. Ahora se juega con el esfuerzo de todo el equipo y tienes que demostrar que tienes capacidad para trabajar en grupo y para formar parte de dicho grupo. Si vas a ser un soldado solitario podrás avanzar hasta cierto punto desde un punto de vista técnico, pero eso es todo.*

—Mujer asiática, Gestora intermedia en EE.UU.

Como reflejaron anteriores estudios de Catalyst sobre los estereotipos de género de las directivas, el empleado ideal se describía en términos “agentic”. El 42% de los encuestados describió al empleado ideal como seguro de sí mismo, independiente, centrado en los resultados y con gran capacidad para resolver los problemas. Sólo el 22% de los entrevistados citaron características “communal”, como amable, agradable, o centrado en las personas, como rasgos útiles para la promoción.<sup>16</sup> Una alta directiva opinó que, por lo que respecta al repertorio emocional, los estereotipos de género siguen jugando un papel importante.

*A las mujeres jóvenes o al que me pregunta le digo que tenga cuidado al expresar sus emociones y que se asegure de no hacerlo abiertamente delante de los hombres. Y no porque no deban tenerlas, sino sencillamente para asegurarse de que no causan ningún tipo de confusión o sensación negativa, ya que podrían no entenderlo... Se trata de una de las reglas no escritas. Nunca sabes cuándo [una emoción] va a sentar bien o mal.*

—Alta directiva en Europa (raza desconocida)

Otra alta directiva señaló cómo tuvo que controlar su carácter para no proyectar una imagen estereotípica.

*Creo que ser una mujer afro-americana es realmente difícil... Es difícil ser tú misma porque tienes que actuar de cierta manera para no parecer amenazadora, polémica. Tienes que asegurarte de que expones muy bien tu discurso, etc. También resulta difícil superar estos estereotipos en ciertos círculos.*

—Mujer de raza negra, alta directiva en EE.UU.

<sup>16</sup> Véase la nota al pie 11.

**3.**

# **DESCUBRIR LAS REGLAS NO ESCRITAS**



¿Cómo aprenden los empleados las reglas no escritas? Cuando se les preguntó *cómo* llegaron a entender las reglas no escritas, los participantes hablaron tanto de cómo tuvieron acceso a la información relativa a cómo ascender como de qué estrategias de aprendizaje utilizaron para comprender “cómo funcionan las cosas” en su empresa.

A veces, los entrevistados aprendieron ciertas reglas laborales importantes casi por casualidad o aprendiendo de los propios errores; algunos preguntaban a sus compañeros y superiores por iniciativa propia para entender cómo funcionaban las cosas en su empresa; otros perfeccionaron sus habilidades como observadores. La Tabla 2 resume los enfoques y estrategias que los participantes describieron como útiles para descubrir las reglas no escritas.

**Tabla 2: Descubrir las reglas no escritas (65)<sup>17</sup>**

Forma de acceso	Estrategias de aprendizaje <sup>18</sup>
Únicamente redes informales (65%)	Observar a los demás, tanto a los que tienen éxito como a los que no (58%)
Redes formales e informales (57%) <sup>19</sup>	Opiniones personales; evaluaciones del rendimiento; instrucción formal (37%)
Tutores, patrocinadores, supervisores (48%)	Aprender de los propios errores; intentar diferentes tácticas (28%) Observar la comunicación escrita y verbal (p.ej. correo electrónico, reuniones) (28%)

Algunos participantes hablaron sobre cómo confluyen distintos procesos de aprendizaje. Una mujer describió cómo utilizar las opiniones y la observación para ascender.

*Tuve un par de jefes que fueron excelentes tutores... Compartieron sus observaciones sobre cómo me percibían, cómo debía hablar con más franqueza y cosas así. A veces se obtiene muy buena información a través de las evaluaciones de rendimiento. Aunque no nos guste nada leerlas, muchas veces esta información resulta muy constructiva. También he aprendido que es importante pedir opinión a tus superiores o a personas que tengamos bien consideradas, o a algún directivo.*

—Mujer asiática, alta directiva en EE.UU.

Como indica la Tabla 2, la mayoría de entrevistados (el 57%) confía en las redes sociales, tutores, o en ambas como fuentes de información y oportunidades profesionales. Los tutores, instructores, y/o patrocinadores no sólo proporcionan importantes conocimientos, sino también modelos de comportamiento satisfactorios. Según esta afirmación, observar a las personas que tienen éxito en una empresa resultaba una estrategia de aprendizaje frecuente, como demuestra la siguiente cita:

*La observación de nuestro entorno es muy importante. Realmente tienes que examinar exhaustivamente qué tipo de persona necesitan en tu empresa, así que no se trata sólo de ver si tienes o no tienes las habilidades. Se trata de mirar a tu alrededor y preguntarte qué oportunidades ofrece, en qué áreas crees que puedes aportar algún valor. Si no tienes esas habilidades, tendrás que adquirirlas.*

—Mujer asiática, alta directiva en EE.UU.

<sup>17</sup> Número de testimonios: 235. Los porcentajes no alcanzan el 100% porque los participantes pudieron hablar de más de una regla durante el transcurso de la entrevista.

<sup>18</sup> La Tabla 2 muestra un resumen de las estrategias de aprendizaje más nombradas; otras estrategias nombradas en el transcurso de la entrevista incluirían “recabar información de manera activa, preguntar” (22%); “experiencia laboral previa, educación” (20%); e “intuición” (8%).

<sup>19</sup> Aunque no todos los participantes hicieron una clara distinción entre redes “formales” e “informales”, algunos señalaron que las redes profesionales formales resultan especialmente útiles para formar redes informales y relaciones con tutores.

<p><i>Observar es el primer paso. El segundo paso es hablar del tema, preguntar si lo estás haciendo bien... Preguntas a tus compañeros o colegas... Participa en la formación, tutorías formales, tutorías informales. Pero aclara del todo tu idea inicial.</i></p> <p>—Mujer, alta directiva en Europa (raza no disponible)</p> <p>A veces los participantes descubrían alguna regla no escrita únicamente tras observar que ascendía alguien que no esperaban. Así lo explica uno de los participantes.</p> <p><i>Puedes aprender qué hacer y qué no observando a tu jefe o al de los demás. A veces ocurre al observar a compañeros que avanzan en su carrera o que no. Yo puedo tener una opinión sobre quién [en un grupo] podría ascender o no. Y de repente, cuando alguien que pensaba que podría avanzar es ascendido, me reafirmo en lo que pienso. Y pienso que algunas de las reglas no escritas se descubren cuando asciende el que no pensabas que pudiera hacerlo.</i></p> <p>—Hombre caucásico, gerente intermedio en Canadá</p> <p>Los empleados no sólo aprenden observando comportamientos individuales, sino también estudiando cómo interaccionan unos con otros, visten y se comunican verbal y no verbalmente (p.ej. a través del lenguaje corporal, pero también por correo electrónico</p>	<p>y en las reuniones). En este estudio, el 28% de los participantes observó las diferentes formas de interacción para comprender lo que se valora y lo que no, incluyendo qué comportamientos parecen llevar a oportunidades de promoción. Una alta directiva en EE.UU. explicó: <i>“Tienes que situarte fuera y observarlo todo.”</i></p> <p>Otra mujer explicó:</p> <p><i>“[Aprendo observando] el correo electrónico o de voz, escuchando cómo se comunica la gente y la jerga que utiliza... Asistir a la exposición de presentaciones es otra manera [de aprender].”</i></p> <p>—Mujer de raza blanca, alta directiva en EE.UU.</p> <p>Por último, los entrevistados utilizaron conocimientos recabados en anteriores trabajos para comprender las reglas no escritas de sus actuales trabajos.<sup>20</sup> Una mujer describía así los retos de integrar las antiguas y nuevas reglas.</p> <p><i>“En la empresa de la que provengo, se conocen las reglas, estaban muy claras... En esta empresa no lo están tanto... Tienes que afrontar los retos de otra forma, y con más cuidado, y aprender durante el proceso. Y me he tropezado con muchos escollos y subculturas.</i></p> <p>—Mujer de raza blanca, alta directiva en EE.UU.</p>
---	--

<sup>20</sup> Jon C. Carr, Allison W. Pearson, Michael J. Vest, y Scott L. Boyar, “Prior Occupational Experience, Anticipatory Socialization, and Employee Retention,” *Journal of Management*, vol. 32, nº 3 (junio de 2006): p. 343-359. Carr y el resto de autores sostienen que los recién llegados “veteranos” “habrán de seguir distintas estrategias para incorporar y asimilar sus experiencias pasadas al nuevo entorno empresarial” (p. 346). Entender cómo “integran” los empleados su idea de lo que ayuda a ascender puede ser especialmente útil en grupos y unidades globales en las que pueden entrecruzarse normas culturales más amplias y normas y reglas específicas de una empresa.



# 4. DESDE LA EXPERIENCIA...



Por lo que respecta a la promoción laboral, ¿con qué información cuentan los participantes ahora que les gustaría haber tenido antes? Aunque la respuesta a esta pregunta resonaba en las primeras descripciones de reglas no escritas (véase Tabla 1), algunas reglas se consideraron más importantes que otras *en retrospectiva*.<sup>21</sup> La Tabla 3 resume las cinco respuestas más citadas.

Tabla 3: Desde la experiencia... (65) <sup>22</sup>
Ojalá hubiera sabido...
Sobre políticas empresariales, cómo hacerme más visible y abogar más por mí mismo (35%)
Cómo planear mis objetivos y mi carrera por adelantado, aprender más sobre los pasos siguientes (26%)
La importancia de una comunicación eficaz, hacer preguntas y pedir opiniones (22%)
La importancia de las redes sociales; establecer lazos eficaces (18%)
Encontrar un buen tutor/instructor/promotor (15%)

El 35% de los participantes dijo que les gustaría haber sabido que no bastaba con trabajar duro para tener éxito. A los participantes también les habría gustado ser más conscientes de las políticas de la empresa y de las ventajas de hacer campaña propia. Algunos mencionaron la planificación de la carrera, la indicación de valores, y encontrar buenas oportunidades de tutoría y redes sociales. Las siguientes respuestas ilustran algunas de estas cuestiones.

*Me gustaría haber proclamado mis éxitos y haber hecho campaña a mi favor, forjado relaciones y haberme comunicado de forma que hubiera encontrado aliados en la alta dirección para haber podido aportar valores en diferentes campos... Conocían sólo unas pocas y limitadas responsabilidades mías, cuando tenía un amplio campo de habilidades.*

—Mujer asiática, alta directiva de EE.UU.

*No sabía lo ingenua que era... Eres ingeniera y... sientes como si estuvieras en el cuadrilátero desde que te matriculas en cálculo en el instituto... Y no es un cuadrilátero, y me llevó mucho tiempo darme cuenta: hay que dejar de luchar solo y empezar a unirse al grupo y trabajar con ellos.*

—Mujer caucásica, gerente intermedio en EE.UU.

*Me hubiera gustado saber cómo hacer que me pagaran lo que merecía, independientemente del momento de mi carrera en que me encontrara... En mi primer trabajo...hice todo eso y...el siguiente era un trabajo sólido, pero se lo dieron a otro... El problema no era sólo que le dieran el trabajo a otro, sino que su sueldo era el doble del mío.*

—Mujer latina, gerente intermedio en EE.UU.

A algunos participantes les hubiera gustado tener más control sobre su trabajo y su vida personal.<sup>23</sup> Trabajar demasiadas horas y hacer sacrificios personales les parecía, visto desde su experiencia, innecesario para alcanzar sus puestos actuales.<sup>24</sup> Seis participantes (el 9%) dijeron que no cambiarían nada.

*No habría sabido cómo actuar si hubiera conocido las reglas no escritas desde el principio. Creo que se trata de una cuestión de experiencia... La vida es un viaje, no un destino, así que no es bueno saberlo todo desde el principio.*

—Mujer de raza negra, alta directiva en EE.UU.

<sup>21</sup> Catalyst analiza en profundidad las respuestas a las preguntas sobre "retrospectiva" en la segunda fase de este estudio.

<sup>22</sup> Número de testimonios: 76. Los porcentajes no alcanzan el 100% porque los participantes pudieron analizar más de una regla durante el transcurso de la entrevista.

<sup>23</sup> Catalyst analiza en profundidad los comentarios de los participantes acerca de gestionar la carrera y las responsabilidades personales en la segunda fase de este estudio.

<sup>24</sup> David J. Thompson, "The Seven Layers of Change for Work-Life Effectiveness," *WorldatWork Journal*, vol. 16, n° 1 (primer trimestre de 2007): p. 54-61. El tiempo, el trabajo, la vida y las oportunidades de promoción constituyen el trasfondo de muchas de las reglas no escritas descritas en este informe. Aunque muchos empresarios ofrecen actualmente algún tipo de programa de conciliación laboral (p.ej., cuidado de personas dependientes, permiso por paternidad, jornada flexible), las reglas no escritas podrían interferir en su aplicación efectiva. Un ambiente laboral estricto puede limitar la medida en que muchos de estos programas pueden hacer que la conciliación laboral surta el efecto deseado en los empleados.

# 5. CÓMO PUEDEN CAMBIAR LAS EMPRESAS



Por último, se preguntó a los entrevistados qué pensaban que podían hacer las empresas para transmitir mejor las normas no escritas y si pensaban que las empresas debían facilitar la información "no escrita" a los empleados por vías más formales. La Tabla 4 resume los planteamientos recomendados.

Tabla 4: Qué pueden hacer las empresas (65) <sup>25</sup>	
Planteamiento	Ejemplos
Programas y prácticas (78%)	Programas de tutoría; redes formales; sistema de trabajo en parejas; programas de orientación y desarrollo laboral; evaluación de talentos; programas de ayuda al aumento de la visibilidad
Cultura empresarial (63%)	Aumentar la concienciación sobre la cultura, reglas y valores no escritos de la empresa; facilitar el trabajo en equipo; crear un ambiente de trabajo integrador
El individuo en la empresa (20%)	Hablar más abiertamente sobre normas y reglas; crear más oportunidades de intercambio informal de conocimientos; aumentar la concienciación sobre cómo te perciben los demás y cómo son percibidos

La gran mayoría de participantes (78%) abogó por programas y prácticas formales como tutoría, redes y planes de desarrollo laboral como fuente de información específica sobre promoción. Como se ilustra mediante las dos siguientes declaraciones, las prácticas específicas pueden convertirse en una vía para comunicar reglas no escritas y hacer más transparentes los procesos de promoción laboral.

*Hemos comenzado con un programa que constituye nuestro modo de comunicar este tipo de información... Fomenta la comunicación y el aprendizaje y crea un diálogo abierto. Y estos programas no cuestan casi nada.*

—Mujer caucásica, alta directiva en EE.UU.

*La promoción laboral está mucho más formalizada... Identificamos competencias y habilidades técnicas que necesita la gente... Aconsejamos a la gente acerca de sus habilidades interpersonales, su manera de tomar decisiones, de valorar. Ahora forman parte de su desarrollo laboral.*

—Mujer asiática, gerente intermedio en EE.UU.

Casi dos tercios (63%) de los participantes opinaron que las empresas prestan más

atención a su idiosincrasia y normas para asegurarse de que los valores subyacentes apoyan un entorno de trabajo integrador. Mostrar a los directivos como modelos e identificar cierta variedad de orientaciones laborales, por ejemplo, puede aleccionar a los empleados acerca de sus propias opciones. La vicepresidenta de una empresa explicaba:

*Hemos pedido a varias personas que expongan en nuestra página web la progresión de su vida laboral, así como lo que han ido obteniendo tras cada etapa. Y en qué contribuye a que puedan ser considerados para algo más.*

—Mujer caucásica, alta directiva en EE.UU.

Según otro testimonio, hacer más transparente el desarrollo de la propia carrera es fundamental:

*Haz de tu progresión laboral una gran fiesta. Celebra reuniones para hablar de ello... Los ascensos se tratan a menudo con gran secretismo; sólo se elige a gente especial.*

—Mujer de raza negra, puesto no directivo en EE.UU.

Un alto directivo recalzó la importancia de una comunicación eficaz entre directivos y empleados con el fin de canalizar las costumbres de la empresa:

<sup>25</sup> Número de testimonios: 105. Los porcentajes no alcanzan el 100% porque los participantes pudieron analizar más de un planteamiento durante el transcurso de la entrevista.

“Por experiencia propia, trato de ser muy transparente como gerente. Si alguien entra en mi grupo, tenemos una pequeña charla donde le explico lo que puede esperar de mí y lo que espero de esa persona.”

—Mujer caucásica, alta directiva en EE.UU.



Tenemos que preparar mejor a nuestros directivos para que se comuniquen con las personas que no lo consiguen sobre el motivo de las deficiencias de comunicación y dónde se encuentran... También debemos concienciar a nuestros empleados para que sepan aceptar las críticas y comprender en qué deben incidir, qué impresión están dando... Cuando cuentas con tal grado de apertura, logras más transparencia.

—Hombre, alto directivo en Canadá (raza desconocida)

Por último, el 20% de los participantes habló expresamente de aumentar la concienciación sobre las reglas de la empresa.<sup>26</sup> Los empleados pueden contribuir como miembros de la empresa y como responsables a través de una comunicación eficaz, una mayor transparencia y mediante la creación de un lugar de trabajo y un clima integradores. Los testimonios incluidos a continuación sirven de ejemplo de algunas de estas respuestas.

Por experiencia propia, trato de ser muy transparente como gerente. Si alguien entra en mi grupo, tenemos una pequeña charla donde le explico lo que puede esperar de mí y lo que espero de esa persona. Así se crea el marco adecuado para que haga las preguntas que desee. Si tienes cualquier duda, pregunta. Pregúntale a un compañero, a mí, a un superior... Así que, si entra alguien nuevo en la empresa o en mi grupo, le hablamos de todo esto. También tengo una lista de normas que desarrollamos en el seno del departamento.

—Mujer caucásica, alta directiva en EE.UU.

Lo bueno de hablar de estas reglas no escritas es que da a la empresa la oportunidad de cuestionárselas. ¿Es así como queremos trabajar? Tenemos una especie de descripción no escrita de cómo es un directivo. Y si eres una empresa global y estamos estudiándola... ¿es esa la definición correcta? Así que creo que convertir las reglas no escritas en escritas te da la oportunidad de cuestionarte estas cosas.

—Mujer caucásica, alta directiva en EE.UU.

## En resumen

Los datos aquí presentados muestran que las empresas suelen funcionar en base a normas y reglas que no siempre se comunican formal o explícitamente. Para aprender estas reglas no escritas, los participantes se apoyaban en redes profesionales y tutores. Forjar y mantener relaciones profesionales constantemente mediante las redes se defendió también como una de las reglas no escritas más importantes.<sup>27</sup>

Investigaciones previas de Catalyst mostraron que las mujeres, en especial las de color, tienen dificultades para acceder a las redes profesionales informales, lo que sugiere que las reglas no escritas no se encuentran disponibles para todos los empleados por igual.<sup>28</sup>

Las empresas que trabajan en el reconocimiento de sus reglas no escritas y las hacen más explícitas se beneficiarán de una mayor variedad de talentos que podrán alcanzar el éxito.

Algunas de las modificaciones que las empresas podrían ir introduciendo para cambiar su cultura de reglas no escritas incluyen desarrollar prácticas como las tutorías, redes y programas de desarrollo laboral; examinar la cultura de la empresa constantemente y cómo afecta a las oportunidades de desarrollo; así como encontrar modos de motivar a directivos y empleados para que creen un entorno de trabajo integrador.

<sup>26</sup> Aunque no se preguntó directamente a los participantes acerca de "poner por escrito" las reglas no escritas, 22 de ellos lo propusieron como posible estrategia empresarial. De estos 22 participantes, 17 (77%) pensaron que poner por escrito las reglas no escritas sería una buena idea y que ayudaría a la empresa a aumentar su capacidad de integración. Sin embargo, los cinco restantes (23%), no consideraron que poner las reglas por escrito ayudaría, no sólo porque resultaría difícil, sino también porque se crearían nuevas reglas no escritas al poco tiempo.

<sup>27</sup> Catalyst desarrolla en profundidad esta idea mediante un estudio llevado a cabo en una segunda fase de esta investigación.

<sup>28</sup> Catalyst, *Connections That Count: The Informal Networks of Women of Color in the United States* (2006).

# 6. Muestreo y metodología



## Perfil de los participantes

Sesenta y cinco mujeres y hombres procedentes de gran variedad de sectores y puestos participaron en una entrevista telefónica semiestructurada sobre las reglas no escritas y el desarrollo laboral. Los participantes respondieron a preguntas abiertas sobre sus experiencias laborales y, concretamente, sobre los tipos de reglas no escritas con que se habían encontrado al principio y a lo largo de su carrera.

Se seleccionó a los participantes de entre una amplia gama de ubicaciones, incluyendo empresas de Catalyst y redes profesionales. Se utilizó el muestreo de bola de nieve (es decir, nuevos participantes sugeridos por los primeros participantes) para seleccionar más entrevistados. De los 65 participantes, 55 fueron mujeres y diez hombres; entre los que respondieron a las preguntas sobre datos demográficos (62), 30 se identificaron con caucásicos, 21 como asiático-americanos, seis como afro-americanos, y tres como

latinos/hispanos. El 70% de los participantes (43) estaba casado o vivía en pareja, y el 28% (17) era soltero o divorciado. Más de la mitad (32, o el 52%) tenía hijos; de entre los participantes con hijos, el 63% (20) tenía al menos a dos menores de edad viviendo en casa.

Como señala la Tabla 5, la mayoría de los participantes contaba con 11 o más años de experiencia laboral (80%; 49 participantes), y ocupaba una posición directiva en su empresa (75%; 46 participantes). Un tercio de los participantes (33%) llevaba menos de cinco años en su actual trabajo. Los participantes pertenecían a gran variedad de sectores, como producción y productos de consumo (26%), servicios financieros (25%), industria farmacéutica (8%), alta tecnología (7%), y área legal (5%). Otros sectores incluían comunicaciones, entretenimiento, servicios sociales, consultoría y automoción. De los 65 entrevistados, la mayoría (53) trabajaba en EE.UU., seis en Canadá, y seis en Europa.

Tabla 5: Perfil de los participantes (61)

Experiencia laboral y puesto					
Años de experiencia laboral		Años en el empleo actual		Puesto y características del empleo actual	
Años	Total (%)	Años	Total (%)	Puesto	Total (%)
<5	3 (5%)	<5	20 (33%)	Oficial ejecutivo	8 (13%)
5-10	8 (13%)	5-10	16 (26%)	Director/socio principal	14 (23%)
11-20	22 (36%)	11-20	14 (23%)	Gerente/director intermedio	24 (39%)
20+	27 (44%)	20+	11 (18%)	Otro	13 (24%)

## Modelo de entrevista<sup>29</sup>

La entrevista abordaba los tipos y ejemplos de reglas no escritas sobre la promoción laboral que los participantes habían ido encontrando a lo largo de sus carreras, cómo habían logrado aprenderlas y acceder a ellas, y si, analizando los acontecimientos pasados, se les ocurría alguna información relacionada con la promoción laboral que les gustaría haber sabido al principio de sus carreras.

Por último, la conversación se centró en el papel de la empresa a la hora de crear y comunicar reglas no escritas para la promoción laboral, y se preguntó a los participantes si había algo que las empresas pudieran hacer para equilibrar el acceso a las reglas informales y no escritas sobre promoción laboral.

<sup>29</sup> Cada entrevista duró unos 30 minutos. Las entrevistas las realizaron dos entrevistadores por vía telefónica. También se pidió a los participantes que completaran un breve cuestionario demográfico *on-line*.



# AGRADECIMIENTOS

Este informe es el resultado del trabajo en equipo y la dedicación de muchos miembros del personal de Catalyst. La Presidenta de Catalyst, Ilene H. Lang, dirigió el desarrollo del proyecto. La Vicepresidenta de Investigación, doctora Nancy M. Carter, la Directora de Investigación, doctora Laura Sabattini, y la Directora de Investigación, doctora Heather Foust-Cummings, conceptualizaron el estudio.

La doctora Sabattini dirigió el estudio, condujo las entrevistas y el análisis, y redactó el informe. La doctora Carter supervisó la investigación, hizo grandes aportaciones y proporcionó una inestimable guía en cada fase. Sarah Dinolfo, Asociada Principal de Investigación, ayudó a recabar datos y proporcionó apoyo analítico a lo largo del proyecto. Queremos agradecer especialmente a Jennifer Kohler, Profesora Investigadora Visitante, su ayuda con las

entrevistas y análisis cualitativos. Agradecemos a Michael J. Chamberlain, Jan Combopiano, Serena Fong, y Susan Nierenberg que revisaran el informe e hicieran comentarios muy reveladores.

Este informe se elaboró bajo la dirección de Deborah M. Soon, Vicepresidenta de Iniciativas de Marketing y Dirección Ejecutiva, y Liz Roman Gallese, Vicepresidenta y Editora. Joy Ohm, Editora Asociada Principal, editó el informe, y Sonia Nikolic, Diseñadora Gráfica, lo diseñó. La doctora Foust-Cummings realizó la postedición del informe.

Por último, Catalyst desea expresar un especial agradecimiento a los socios patrocinadores del estudio: DuPont, IBM y Time Warner; y a los colaboradores patrocinadores: Campbell Soup Company, Fundación Key, y Xerox.

# JUNTA DIRECTIVA DE CATALYST

## Presidente

Charles O. Holliday, Jr.  
Presidente y Director Ejecutivo  
DuPont

## Secretaria

Anne M. Mulcahy  
Presidenta y Directora Ejecutiva  
Xerox

## Tesoreros

Susan Arnold  
Presidenta,  
Global Business Unit  
Procter & Gamble

Brenda C. Barnes  
Presidenta y Directora Ejecutiva  
Sara Lee Corporation

Lloyd C. Blankfein  
Presidente y Director Ejecutivo  
The Goldman Sachs Group, Inc.

Ian M. Cook  
Presidente y Directora Ejecutiva  
Colgate-Palmolive Company

Mary B. Cranston, Esq.  
Socio Mayoritario de la empresa  
Pillsbury Winthrop Shaw Pittman LLP

Michael J. Critelli

Director ejecutivo  
Pitney Bowes Inc.

David B. Dillon  
Presidente y Director Ejecutivo  
The Kroger Co.

James Dimon  
Presidente y Director Ejecutivo  
JPMorgan Chase & Co.

William A. Downe  
Presidente y Director Ejecutivo  
BMO Financial Group

Mary Beth Hogan, Esq.  
Socia y Miembro del Comité de Gestión  
Debevoise & Plimpton LLP

Jeffrey R. Immelt  
Presidente y Director Ejecutivo  
General Electric Company

Ann Dibble Jordan  
Asesora

Andrea Jung  
Presidenta y Directora Ejecutiva  
Avon Products, Inc.

Karen Katen  
Presidenta  
Pfizer Foundation

Texas Instruments Incorporated

Reuben Mark  
Presidente  
Colgate-Palmolive Company

John F. Smith, Jr.  
Presidente y Director Ejecutivo Jubilado  
General Motors Corporation

Jeffrey B. Kindler  
Presidente y Director Ejecutivo  
Pfizer Inc

Ilene H. Lang  
Presidenta  
Catalyst Inc.

John Mack  
Presidente y Director Ejecutivo  
Morgan Stanley

Renetta E. McCann  
Directora Ejecutiva  
Starcom MediaVest Group

Marilyn Carlson Nelson  
Presidenta  
Carlson Companies, Inc.

Joseph Neubauer  
Presidente y Director Ejecutivo  
ARAMARK

James H. Quigley  
Director Ejecutivo  
Deloitte Touche Tohmatsu

Stephanie A. Streeter  
Antigua Presidenta y Directora Ejecutiva  
Banta Corporation

Richard K. Templeton  
Presidente y Director Ejecutivo  
Texas Instruments

## Presidentes Honoríficos

Tony Comper  
Presidente y Director Ejecutivo Jubilado  
BMO Financial Group

Thomas J. Engibous  
Presidente y Director Ejecutivo Jubilado  
Texas Instruments Incorporated

Ann M. Fudge  
Presidenta y Directora Ejecutiva Jubilada  
Young & Rubicam Brands

Incorporated

James S. Turley  
Presidente y Director Ejecutivo  
Ernst & Young LLP

G. Richard Wagoner, Jr.  
Presidente y Director Ejecutivo  
General Motors Corporation

Richard E. Waugh  
Presidente y Director Ejecutivo  
Scotiabank

Maggie Wilderotter  
Presidenta y Directora Ejecutiva  
Citizens Communications Company

Thomas J. Wilson  
Presidente y Director Ejecutivo,  
The Allstate Corporation

Reuben Mark  
Presidente  
Colgate-Palmolive Company

Barbara Paul Robinson, Esq.  
Socia  
Debevoise & Plimpton LLP

**Ampliando las oportunidades  
para las mujeres y las empresas**

**NUEVA YORK**

120 Wall Street, 5th Floor

Nueva York, NY 10005

tel (212) 514-7600

fax (212) 514-8470

**SUNNYVALE**

165 Gibraltar Court

Sunnyvale, CA 94089

tel (408) 400-0287

fax (408) 744-9084

**TORONTO**

8 King Street East, Suite 505

Toronto, Ontario M5C 1B5

tel (416) 815-7600

fax (416) 815-7601

**ZUG**

c/o KPMG Fides

Landis+Gyr-Strasse 1

6300 Zug, Suiza

tel +41-(0)44-208-3152

fax +41-(0)44-208-3500

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

