



Universidad de los Andes
Facultad de Administración

CÁTEDRA CORONA



La especificidad de los liderazgos femeninos:

**¿hacia un cambio en la cultura
de las organizaciones?**

L I D I A H E L L E R

© 2003, Universidad de los Andes
Facultad de Administración
Cátedra Corona

María Lorena Gutiérrez
Profesora asociada
Decana Facultad de Administración

Comité de publicaciones:

Rafael Vesga F.
Profesor
Coordinador Comité de Publicaciones

Fernando Cepeda Ulloa
Profesor

Carlos Dávila L. de Guevara
Profesor titular

Manuel Rodríguez Becerra
Profesor

Elvira Salgado Consuegra
Profesora asociada

Piedad Salgado Camacho
Asistente Comité de Publicaciones

Cra. 1 No. 18^º70, Ed. RGC, Bogotá, D.C.
Tels. 3324555 Fax: 3324551

WEB: <http://administracion.uniandes.edu.co/publicaciones>

Corrección de estilo, pre prensa y prensa
Proceditor Ltda.
proceditor@yahoo.es

ISSN: 1657-477X

Primera edición.
Bogotá, D. C., noviembre de 2003

Prólogo

En diciembre de 1996, la Organización Corona donó a la Facultad de Administración unos recursos para el financiamiento de una silla profesoral, con el fin de contratar a un profesor de muy alto nivel académico que incorporara nuevos conocimientos estratégicos y esenciales para el desarrollo de excelentes profesionales en el área de la administración.

En 1997 se creó el programa Visitantes distinguidos, Cátedra Corona, por medio del cual se ha invitado a profesores de universidades extranjeras y nacionales, por periodos cortos, para que compartan una variedad de experiencias y conocimientos actualizados con los estudiantes y profesores de la Facultad, a través de conferencias y seminarios. Este esquema ha permitido convertir la idea original de tener una silla profesoral en un mecanismo dinámico, variado y flexible.

En términos generales, el programa Visitantes Distinguidos, Cátedra Corona, ha generado un valioso intercambio de experiencias investigativas y docentes con un impacto renovador y estimulante en la labor académica de la Facultad. Así mismo, ha fortalecido las vinculaciones con la co-

CÁTEDRA CORONA 8

unidad académica internacional en las diferentes áreas de la administración y ha contribuido a recibir retroalimentación sobre su orientación, problemática y planes futuros.

Los visitantes distinguidos pertenecen a tres categorías: profesores extranjeros, profesores colombianos y empresarios. Los profesores extranjeros han permanecido en la Facultad por períodos de una semana de intensa actividad. Con las visitas de profesores e investigadores nacionales se busca establecer alianzas estratégicas que ayuden a consolidar la enseñanza de la administración en el país. Por último y a fin de acercar más la universidad al sector empresarial, se han programado encuentros con importantes empresarios colombianos dispuestos a compartir sus experiencias.

El trabajo que desarrollan los profesores durante su estadía lo planea el área respectiva de la Facultad. De esta manera, se pretende que las visitas sean el primer paso para crear relaciones de largo plazo. Además, el programa busca promover tanto el contacto con colegas extranjeros como el viaje de profesores de la Facultad a instituciones académicas en el exterior. Estos encuentros están sujetos a las agendas que puedan beneficiar las líneas estratégicas de la Facultad. Del mismo modo, se espera un impacto mayor en el país, que fortalezca la categoría de profesor nacional visitante.

A continuación se presenta una tabla con el número de Visitantes Distinguidos, Cátedra Corona, que ha recibido la Facultad.

Cátedra Corona
Visitantes distinguidos, 1997-2002

Profesores	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Organizaciones	1	3	3	2	4		13
Mercadeo		2	1	4	4		11
Negocios internacionales		1	1		8		10
Estrategia		5	2				7
Historia empresarial		2	2	1	1		6
Finanzas	1	2	1	1			5
Administración pública			2	1			3
Economía	1	1	1				3
Empresarismo				1		1	2
Otros temas	4	2	1	2	2	1	11
Subtotal profesores	7	18	14	12	19	2	71
Empresarios			3		2		5
Total	7	18	17	12	21	2	76

PRÓLOGO

Estos visitantes provienen de diferentes universidades de América y Europa: 39 de Estados Unidos; siete de Canadá; seis de México; cinco de Colombia; cinco de España; dos de Australia; dos de Francia; dos de Inglaterra; dos de Venezuela; uno de Brasil; cinco de empresas nacionales e internacionales.

Uno de los resultados del paso de los visitantes distinguidos por la Facultad es la publicación de una de sus conferencias. Este octavo número de la serie Cátedra Corona, presenta la conferencia “La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?”, que la profesora Lidia Heller dictó en abril de 2003.

*Comité de Publicaciones
Noviembre de 2003*

Contenido

	Introducción	1
I.	Introducción teórico-metodológica de la categoría de género	3
II.	Aportes de recientes investigaciones a las especificidades de género: el estilo de liderazgo femenino. Distintas organizaciones, distintos estilos de liderazgo	13
III.	Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las organizaciones. Breve análisis de los factores que intervienen en la relación de las mujeres en las organizaciones	35
	Bibliografía	55

Introducción

La mayoría de los autores que abordan el tema del liderazgo enfatizan el hecho que los líderes no nacen sino que se hacen. Desde el punto de vista conceptual, esta afirmación introduce la posibilidad de que los individuos pueden llegar a ser líderes, aun aquellos que nunca imaginaron que poseían cualidades o potencialidades para ello.

Desde la perspectiva de género, hay unas características que hacen que el tema no parezca tan simple y directo, pues existen condicionantes del medio que operan fuertemente en la determinación de igualdad de oportunidades para el desarrollo de las potencialidades de liderazgo de las mujeres en las organizaciones. Uno de los aspectos recurrentes en la mayoría de los trabajos de investigación sobre el tema destaca los fuertes condicionamientos y las pautas que operan en la cultura de las organizaciones donde las mujeres están ejerciendo sus liderazgos, por lo cual resulta interesante plantear en qué medida estos nuevos liderazgos femeninos que irrumpen en la vida de las organizaciones pueden comenzar a modificar la cultura patriarcal que todavía persiste en la mayoría de las instituciones. Por tal motivo, en este trabajo se abordarán tres ejes de análisis que permiten acercarnos a un mejor conocimiento de las realidades que actualmente transitan los estudios que han intentado dar cierta luz a un fenómeno tan complejo y en algunos aspectos amorfo como el de los liderazgos organizacionales desde la perspectiva de género.

En el primer capítulo, de manera breve se analiza teórica y metodológicamente la categoría de género

y cuál ha sido su evolución en las últimas décadas, considerando el aporte multidisciplinario en la construcción de un marco teórico que sustenta ciertas hipótesis que circulan en la mayoría de los estudios sobre el tema. En el segundo capítulo se presentan los principales aportes de las investigaciones desarrolladas en Argentina sobre mujeres líderes en distintas instituciones y los hallazgos obtenidos. Finalmente, en el tercer capítulo, se sintetizan las características principales que introduce la perspectiva de género en las organizaciones.

I. Introducción teórico-metodológica de la categoría de género

La segunda ola del feminismo entra ahora en su cuarta década. El movimiento que comenzó en el decenio del sesenta en Estados Unidos, ha tenido muchos cambios. Sin duda, las mujeres hemos cambiado en los últimos cuarenta años y al hacerlo hemos modificado algunos patrones culturales de las sociedades y de las organizaciones donde actuamos, pero la cultura, en general, ha cambiado menos y más lentamente que lo que significó la irrupción masiva de mujeres en la esfera pública.

Los movimientos feministas, surgidos en la década del sesenta, tuvieron que comprender y explicar la condición de subordinación de las mujeres. Las pioneras de estos movimientos, rápidamente, diagnosticaron que en las ciencias sociales y humanas, hasta ese momento, no había información suficiente que diera cuenta de la subordinación de las mujeres; que la teoría o bien no trataba la desigualdad entre varones y mujeres o bien la justificaba; que no había una historia al respecto que mostrara la génesis y el desarrollo de la dominación y predominio de los varones sobre las mujeres¹.

¹ El nuevo feminismo que aparece en la década del sesenta en los países desarrollados, se origina y desarrolla en sociedades que previamente habían acordado el reconocimiento de los derechos humanos contenidos en la declaración respectiva de las Naciones Unidas. La extensión de este reconocimiento de las mujeres como sujetos de derecho inalienable e imprescriptible es el ambiente en el que se gesta y desarrolla el movimiento. En otras palabras, puede afirmarse que el movimiento feminista en última instancia y más allá de sus diversas orientaciones políticas y teóricas, es la extensión de ese código ético elemental que es la Declaración de los derechos humanos, a una categoría social que hasta ahora, a pesar de todo, no goza de los mismos en muy diferentes aspectos de la vida.

Mediante el ejercicio de intuición y razón a la vez, las feministas lanzaron una primera hipótesis: la subordinación que afecta a casi todas las mujeres es una cuestión de poder, pero éste no se ubica exclusivamente en el Estado y en los aparatos burocráticos. Sería un poder múltiple, localizado en diferentes espacios sociales que, incluso, no significa siempre ejercer la autoridad.

En una primera etapa, tal como lo describe De Barberis², los grupos y las movilizaciones tuvieron algunas actitudes radicales: “Debemos olvidar lo aprendido –se decía–, solo rescatar algunos autores y autoras que como Engels y Simone de Beauvoir fueron objetivos bien intencionados”. La propuesta primera llamaba a las mujeres a construir una teoría revolucionaria capaz de quebrar el orden existente desde nuestras experiencias cotidianas. El reto, como podemos imaginar, era inmenso y soberbio. Nada menos que hacer tabla rasa de todo lo anterior: rechazar todas las herencias culturales, las formas de pensar, los instrumentos para observar, las ideas y los valores en que nos formamos.

El asunto no era fácil. ¿Cómo comenzar a construir y ensamblar teóricamente disciplinas que hasta el momento se presentaban en compartimientos estancos e introducir la intersección de lo biológico con los fenómenos sociales, objeto de estudio de las ciencias sociales y las humanidades? Los primeros intentos surgieron del reestudio de los papeles de los individuos a través de las diferentes disciplinas en intercambios académicos surgidos fundamentalmente en Estados Unidos y Europa que tuvieron gran influencia en América Latina a partir de la década del setenta.

El aporte de la antropóloga Riane Eisler³ lideró los trabajos pioneros que generaron críticas de la antropología con sesgo patriarcal, ya que una de las primeras aproximaciones al tema fue la identificación de la subordina-

² DE BARBIERI, T. (1992). *Sobre la categoría género. Una introducción teórico-metodológica*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.

³ EISLER, R. (1990). *El cáliz y la espada*. Editorial Cuatro Vientos, Santiago de Chile.

ción femenina como producto del ordenamiento patriarcal. La organización social actual no habría cambiado en esencia, sino sólo en apariencia, el orden existente en las sociedades arcaicas bíblicas. Los varones de la actualidad tendrían pocas diferencias con los padres que disponían de la vida y de la muerte de hijos, mujeres, esclavos y rebaños.

Rápidamente, la visión totalizadora del patriarcado se extendió y fue retomada en el discurso político y en el quehacer académico. Pero no se precisaron –porque evidentemente no había información, ni reflexión, ni tiempo para efectuarla– los elementos constitutivos de sistema: núcleo del conflicto, componentes, dinámica, desarrollo histórico, variaciones, períodos, etcétera. La categoría patriarcado era en realidad un concepto vacío de contenido, que nombraba algo, pero no trascendía esa operación; era tal la vaguedad que se volvió sinónimo de dominación masculina pero sin valor explicativo. Desde el punto de vista político, pudo ser útil para la movilización, pero no resistió la polémica con los críticos del feminismo y no permitía imaginar proyectos viables de superación de la dominación.

De manera paralela, un número importante y variado de mujeres académicas en muy diversos países se dieron a una tarea silenciosa pero productiva. En lugar de pensar en construir teoría, comenzaron a realizar una revisión crítica de las investigaciones que sobre la mujer estaban efectuándose en distintos lugares y se propusieron generar conocimiento sobre las condiciones de vida de las mujeres; rescatar, del pasado y del presente, los aportes de las mujeres a la sociedad y la cultura; hacerlas visibles en la historia, en la creación y en la vida cotidiana.

Ésta es, en definitiva, una postura más empirista, que partía de reconocer las carencias de información y reflexión existentes. Nacen entonces los centros académicos de investigación sobre temas de género; en las universidades americanas comienzan a aparecer los *women's studies* y en organizaciones no gubernamentales los denominados *estudios sobre las mujeres*, que se multiplican en diferentes países del mundo.

Convendría distinguir, desde esos momentos, dos posturas diferentes que han acompañado a la investigación sobre las mujeres: una que centra el objeto de estudio en las mujeres, es decir, en generar, acumular y revisar información e hipótesis sobre las condiciones de vida y de trabajo, la creación y la cultura producida por las mujeres. Otra que privilegia a la sociedad como generadora de la subordinación de las mujeres. Para ambas posiciones, construir una teoría es a la vez un proceso largo y lento, que requiere información muy abundante y copiosa, de buena información del presente y del pasado y de un ejercicio permanente de diálogo entre hipótesis y datos.

En las dos posturas, la apuesta académica consistió en construir objetos de estudios a partir de recortes de la realidad empíricamente observables, que permitieran formular hipótesis aceptables y teorías de alcance medio, con un asidero más cercano a lo real. Se trataba de ir poco a poco definiendo el sexo social, es decir, observar, dimensionar, dar explicaciones coherentes a los hallazgos acerca de la sociedad sexuada, esto es dividida en sexos; de renovar y crear técnicas de recolección de información y análisis de datos apropiados a los objetos de estudio construidos. La elaboración de la teoría quedó pospuesta en el corto plazo, mas no abandonada.

Las dos posiciones reconocieron que el problema no era simple, localizado en un nivel, aspecto o problema. Todas las disciplinas sociales y humanas tenían que revisarse y, por tanto, todas estaban convocadas a realizar sus aportes. Ambas planteaban la necesidad de acotar los objetivos de estudio en el tiempo y el espacio, y controlar dimensiones tales como condiciones de clase o estatus, localización, grupos de edad, estado civil, etcétera. Pero mientras la primera perspectiva puso el énfasis en la generación de conocimientos sobre las mujeres y los determinantes de sus condiciones sociales, con un claro predominio del estudio de las relaciones mujer/varón y mujer/mujer, en la segunda, las premisas más generales, explícita o implícitamente formuladas, sostenían:

a. La subordinación de las mujeres es producto de determinadas formas de organización y funcionamiento de las sociedades. Por tanto, hay que estudiar la sociedad o las sociedades concretas.

b. No se avanzará sólo estudiando a las mujeres; el objeto es más amplio. Requiere analizar en todos los niveles, ámbitos y tiempos las relaciones mujer/varón, mujer/mujer, varón/varón.

En esta búsqueda surge y se expande el concepto de género como categoría, que en lo social corresponde al sexo anatómico y fisiológico⁴ de las ciencias biológicas. El género es el sexo socialmente construido⁵. Rubin⁶ lo define como “el conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana y en el que se satisfacen esas necesidades humanas transformadas”.

En otras palabras: los sistemas de género-sexo son los conjuntos de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran con base en la diferencia sexual anatomofisiológica y que dan sentido a la satisfacción de los impulsos sexuales, a la reproducción de la especie humana y en general a las relaciones entre las personas.

Necesariamente, la definición de género implica hablar de relaciones de poder y obliga a hablar de sexualidad. Los sistemas de sexo-género son, por tanto, el objeto de estudio más amplio para comprender y explicar el par: subordinación femenina – dominación masculina. La apuesta es estudiar estos sistemas de acción social y el sentido de la acción en relación

⁴ En la especie humana se distinguen varios niveles de la diferencia sexual: el sexo cromosómico, el hormonal, el anatómico y el fisiológico. Pero este conocimiento es muy reciente en la historia humana, por lo que puede suponerse que los sistemas de géneros se han constituido con base en la observación de las diferencias anatómicas y fisiológicas que no han necesitado microscopios electrónicos para hacerse evidentes.

⁵ El sexólogo John Money introdujo en la década del cincuenta el concepto de género para señalar la influencia de la cultura en la identidad sexual. Las influencias son mutuas y se refuerzan unas a otras; el modo dicotómico de pensar la identidad sexual es cultural.

⁶ RUBIN, G. (1986). *El tráfico de mujeres. Notas para una economía política de género*. Nueva antropología, vol. 8, no. 30, México.

con la sexualidad y la reproducción. Se trata de una categoría más neutra que patriarcado, como señala Rubin, un concepto de mayor generalidad y comprensión, puesto que deja abierta la posibilidad de existencia de distintas formas de relación entre mujeres y varones, entre lo femenino y lo masculino: dominación masculina (patriarcal, pero otras posibles no necesariamente patriarcales), dominación femenina o relaciones igualitarias.

Una lectura de la literatura existente da muestras claras de que las cosas no son sencillas en esta materia. Es importante preguntarnos: ¿el grado de elaboración de la investigación de las distintas disciplinas sociales y humanas permite hablar de una teoría? En este momento estamos frente a conjuntos de hipótesis que han surgido de estudios sistemáticos llevados a cabo durante las décadas del ochenta y noventa que han avanzado enormemente desde los inicios, pero faltan aún muchos vacíos sustantivos y metodológicos por llenar, ya que la realidad es dinámica y compleja y emergen constantemente nuevos(as) actores(as).

Convendría distinguir las diversas maneras en que se emplea la categoría género y el concepto de género, puesto que la literatura existente a finales del decenio del ochenta nos muestra distintos usos no siempre relacionados con la palabra género. Muchas(os) autoras(es) sustituyen sin más la palabra sexo por género, en un proceso muy entendible una vez que este último concepto se extiende y se pone de moda. Por ejemplo, en los estudios macrosociales –en la demografía, del mercado de trabajo, la educación, el comportamiento político, etcétera– a la desagregación por sexo se le llama género, pero no se llena de contenido la categoría, ni se explica a qué hace referencia. El comportamiento diferente entre uno y otro sexo se analiza e interpreta como valores distintos de una misma variable independiente, pero no se le da contenido de una construcción social compleja, más allá de la diferencia sexual anatomofisiológica. Algo similar ocurre cuando la palabra género sustituye a mujeres. Algunas autoras⁷

⁷ SCOTT, J. (1990). *El género: una categoría útil para el análisis histórico*. Ediciones Alfons El Magnanim, Instituto Valenciano de Estudios de Investigación, Valencia, España.

señalan que es frecuente en publicaciones e investigaciones históricas hablar de *género e historia*, cuando en realidad son estudios de historia de mujeres. Esta observación puede extenderse a otras disciplinas sociales y humanas, y que deriva en lo que en forma un tanto despectiva se denomina estudios sobre mujeres.

Lo anterior no quiere decir que tanto las investigaciones macrosociales como las históricas, los estudios de caso, etcétera, que describen en un momento o lapso determinados aspectos de las condiciones de la vida de las mujeres o de las mujeres y de los varones no sean útiles y necesarias. Pero la categoría género es algo más y requiere dar espacio a la búsqueda de sentido del comportamiento de varones y mujeres como seres socialmente sexuados.

En resumen, tal como lo expresa Caroline Moser⁸, el análisis de la perspectiva de género no consiste en introducir la categoría sexo a cualquier estudio que se realice desde distintas disciplinas y batir. En la frondosa literatura sobre los sistemas de género, podemos distinguir tres perspectivas u orientaciones teóricas distintas. Por una parte, están las autoras y los autores que conciben el género como un sistema jerarquizado de estatus o prestigio social; se trata de una perspectiva que en términos generales no ha roto con el funcionalismo sociológico y que en la recuperación de la teoría psicoanalítica se afilia a las denominadas corrientes del yo, que dan el peso mayor a la socialización como aprendizaje de papeles que se repiten a lo largo de la vida. Una de las autoras más conocida es Nancy Chodorow⁹, a partir de su estudio de la maternidad.

La segunda orientación teórica es la perspectiva denominada *las relaciones sociales de sexo*, que privilegia la división social del trabajo como núcleo motor de la desigualdad. Esta corriente ha desarrollado importantes

⁸ MOSER, C. y LEVY, C. (1986) "A theory and methodology of gender planning: Meeting women's practical and strategic needs". *Gender and Planning. Working Paper* no. 11, London Development Planning Unit, London.

⁹ CHODOROW, N. (1978). *The Reproduction of Mothering. Psychoanalysis and the Sociology of Gender*. University of California, Berkeley.

investigaciones, especialmente en el análisis de la inserción femenina en el mercado del trabajo, la participación sindical y el cambio tecnológico; comienza en Francia a mediados de la década del cincuenta cuando se ratifica la Convención de la Organización Internacional del Trabajo sobre cualquier forma de discriminación basada en el sexo, ratificada en el Tratado de Roma de la Comunidad Europea en 1957¹⁰.

Una tercera perspectiva considera los sistemas de género como sistemas de poder, resultado de un conflicto social. Las jerarquías sociales entre los géneros responden más que a prestigio, a resoluciones del conflicto desfavorable hasta ahora para las mujeres frente a los varones. Esta corriente parte del agudo análisis de Rubin (*Op. cit.*).

Es interesante abordar estas perspectivas en función de las realidades latinoamericanas y tener en cuenta en el análisis con perspectiva de género, que no existe la *mujer*, como tantas veces se ha dicho, ni tampoco el varón (o el hombre).

Existen mujeres y varones en diferentes contextos sociales y culturales que es necesario delimitar. Un análisis importante tiene que ver con las etapas del ciclo de vida, ya que éstas, como el género, son construcciones sociales, articuladas unas con las otras¹¹. Varones y mujeres somos diferentes, el asunto es que esas diferencias han sido consideradas por varones y mujeres como déficit para nosotras a lo largo de la historia.

Por tal motivo, es importante tener en cuenta que los sistemas de género-sexo no son sólo binarios, sino también se abren a más de dos géneros, producto de atribuirles a las personas en edades y sexos distintos en determinados

¹⁰ THRELFALL, M. (1996). *Mapping the women's movement*. New Left Review-Verso, London, New York.

¹¹ Al respecto es interesante analizar si las distancias en torno a las diferencias de edad y etapas de la vida constituyen un sistema en sí mismo o si forma parte del sistema de sexo-género (véanse investigaciones realizadas con distintos grupos de mujeres de diversas generaciones que se presenta en el capítulo II).

momentos de la vida, de posibilidades, deberes, normas de conducta específicos, capacidad de decisión y autonomía. Es decir, la dominación de los varones sobre las mujeres no siempre es igual a lo largo de las etapas de la vida socialmente definidas. Por lo demás, la literatura etnográfica e histórica está llena de ejemplos al respecto.

Otro ámbito o contexto para delimitar lo constituye la organización de la vida familiar y doméstica, espacio privilegiado de las mujeres e identificado como el lugar primordial de la subordinación femenina. Hay que tener en cuenta la composición, el tamaño y ciclo de vida de los hogares, porque no todas las unidades domésticas son nucleares en un momento dado, ni lo son a lo largo de la vida de las familias, como bien lo sabemos en América Latina. En ellas, es necesario distinguir las diferentes posiciones que ocupan las mujeres y los varones y los papeles que cumplen a lo largo del ciclo de vida de las familias.

El contexto de las condiciones económicas es ampliamente conocido y en lo referido a la realidad latinoamericana es imprescindible considerar, además, las diversidades y particularidades regionales y locales. Por otra parte, en este marco y con base en la irrupción masiva de mujeres al mundo público aparecen, desde la segunda mitad del siglo XX, especificidades de género referidas a los papeles que varones y mujeres desempeñan en distintas instituciones donde actúan.

Por tanto, en el siguiente capítulo presentaré los hallazgos de algunas investigaciones realizadas en Argentina y en América Latina en los últimos años, con mujeres destacadas en distintos ámbitos, analizando sus condiciones de vida y trayectorias laborales. Este segmento específico de mujeres, que a simple vista resulta homogéneo (mujeres profesionales de clases medias urbana) presentan particularidades que resulta significativo conocer para entender mejor la complejidad de la categoría de género tal como la hemos presentado y comenzar a visualizar que el tan mentado tema del liderazgo femenino, que se hizo presente en estudios realizados a partir de la década del ochenta, muestra algunas especificidades que es importante identificar para no caer en falsas simplificaciones.

II. Aportes de recientes investigaciones a las especificidades de género:

*el estilo de liderazgo femenino.
Distintas organizaciones, distintos
estilos de liderazgo*

A. ¿En qué pensamos cuando hablamos de liderazgo?

Recientes trabajos de investigación realizados en distintos países¹², enfatizan en la posibilidad de que las mujeres, al incorporarse a cargos gerenciales dentro de las empresas, brindan nuevos estilos de gestión en ambientes que tradicionalmente se rigen según pautas masculinas. En tal sentido, resulta interesante conocer cuáles son las características principales de las mujeres que han accedido a cargos de decisión en términos de conocimientos, habilidades y talentos; si ellas efectivamente poseen una forma particular de gerenciar; analizar los obstáculos más frecuentes que deben enfrentar en su papel gerencial y en especial cómo influye la cultura corporativa para el desarrollo de sus carreras y en los estilos de liderazgo que adoptan.

¹² ANTA, A. e ISRAELI, D. (1993). *A Global Comparison of Women in Management: Women Managers in Their Homelands and as Expatriates*. Sage Publications, Newbury Park, California.
MARSHALL, J. *Women Managers Moving on: Exploring Career and Life Choices*. Routledge, London.

Tal como lo demuestran los estudios acerca de ejecutivas y empresarias latinoamericanas¹³, en los últimos años, de manera coincidente con los trabajos pioneros realizados en Estados Unidos y algunos países europeos, existe una tendencia a identificar un estilo particular que adquieren las mujeres cuando ocupan cargos ejecutivos. Sin embargo, éste no es un debate cerrado, ya que otros estudios muestran ciertas similitudes entre los estilos de liderazgo femenino de las mujeres en relación con los hombres, y también un nuevo fenómeno que algunos autores denominan la “fractura entre géneros y generaciones”¹⁴. Es decir, no sólo intervienen factores relacionados con el género, sino también con las edades.

En distintos trabajos de investigación que realicé con mujeres destacadas en diferentes sectores de actividad, tuve la oportunidad de apreciar denominadores comunes en sus trayectorias laborales, influencias, motivaciones y también algunas diferencias en función de las áreas en donde se desempeñan y las distintas generaciones a las que pertenecen.

Vale la pena destacar las diferentes percepciones que distintas generaciones de mujeres tienen respecto a los papeles femeninos en la sociedad. Según los trabajos de investigación realizados durante la década del noventa en Argentina con mujeres que ocupan posiciones de liderazgo en empresas, se puede comprobar algunas diferencias y similitudes entre los distintos grupos generacionales.

¹³ ZABLUDOVSKY, G. (2002). *Mujeres en cargos de dirección en América Latina: estudios sobre Argentina, Chile, México y Venezuela*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México

AIMARAES LARANGEIRA, S. “Restruracao em bancos y telecomunicacoes no Brasil: excluidos e beneficiados”. En: *Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur*. OIT-Cinterfor, Montevideo.

HOLA, E. y TODARO, R. (1992). *Los mecanismos del poder. Hombres y mujeres en la empresa moderna*. Ediciones CEM, Santiago de Chile.

RAMÍREZ, S. (1998). *Colombia en las altas esferas*. FEMPRESS, Agencia de Prensa de la Mujer Latinoamericana. <http://www.fempres.cl>.

¹⁴ CONGER, J. (1998). “Los cambios generacionales transforman la vida de la organización”. En: *La organización del futuro*. Granica, Buenos Aires, Argentina.

A comienzos del decenio del noventa, se realizó un estudio con mujeres ejecutivas en Argentina¹⁵ que se encontraban en el tope de sus carreras profesionales: entre 40 y 55 años. Estas pioneras (primera generación de mujeres en altos puestos de dirección en las empresas) mostraban ciertas características distintivas.

Cinco años después, se hizo una investigación sobre las trayectorias laborales de mujeres ejecutivas jóvenes¹⁶: entre 28 y 35 años. Entre este grupo, “las que vienen llegando”, y el de la generación de “las pioneras”, se observaron las siguientes similitudes y diferencias:

Similitudes:

- Se preocupan por conocer bien la organización donde actúan.
- Conocen las reglas formales e informales. Recorren la organización.
- Asumen riesgos, enfrentan los desafíos y aprovechan las oportunidades que se les presentan.
- Saben armar equipos de trabajo, son capaces de entender lo que les pasa a sus colaboradores, pueden ponerse en el lugar del otro.
- Generan confianza.
- Tienen deseos constantes de superación.
- Identifican con claridad los objetivos personales y organizacionales.
- Se concentran en las soluciones y no en los problemas.

Diferencias:

Respecto a las formas de encarar las carreras profesionales y en los estilos de liderazgo que ejercen, las más jóvenes son:

- Más ambiciosas, agresivas, buscan constantemente nuevas oportunidades.

¹⁵ HELLER, L. (1996). *Por qué llegan las que llegan*. Feminaria Editora, Buenos Aires, Argentina.

¹⁶ HELLER, L. (1999). *Las que vienen llegando. Nuevos estilos de liderazgos femeninos en organizaciones*. Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina.

- Más flexibles y adaptables a los continuos cambios que puedan surgir.
- Más visibles dentro de las organizaciones donde actúan.
- Menos pacientes.

Por otra parte, en los citados estudios se analizaron las diferencias y similitudes entre mujeres destacadas en distintos ámbitos: académico, empresarial, científico. Resulta significativo observar que entre las mujeres académicas y científicas, se aprecia una necesidad de contar con reconocimiento social y de pertenecer a grupos de excelencia y un estilo de liderazgo orientado a los logros, que coinciden además con las características del denominado *liderazgo transformador*. Estas motivaciones hacia el logro superan a las relacionadas con retribuciones económicas o de poder que los cargos pueden otorgarles.

Por el contrario, entre las ejecutivas y empresarias existe una deliberada planificación de carreras y para la mayoría de ellas es muy importante arribar a posiciones de poder, contar con personal a cargo, tomar decisiones. Se aprecia en ellas una tendencia a valorar formas de gerenciamiento andróginas, que compatibilizan las características de racionalidad y control, habitualmente relacionadas con aptitudes masculinas, con una mayor tendencia al trabajo en equipo, la utilización de la intuición, la creatividad y el manejo de las relaciones interpersonales, generalmente vinculadas con aptitudes femeninas.

Con base en estos estudios puede comprobarse la influencia que poseen los ámbitos de actuación de las mujeres en la conformación de sus estilos de gestión. Por otra parte, es importante tener en cuenta que algunas autoras¹⁷ que analizaron las trayectorias de mujeres destacadas en la política encuentran que sus estilos de liderazgo se asemejan al de las ejecutivas: eficientes, pueden con todo, cumplen los múltiples papeles, son dinámicas y fuertemente motivadas por el acceso al poder.

¹⁷ BARRERA BASSOLS, D. (1998). "La participación política de las mujeres y gobiernos locales en México". En: VERA y HIERRO (coord.). *Las mujeres en América del Norte al fin del milenio*. PUEG/CISAN, UNAM, México.

En un tema tan amplio como el liderazgo, es importante considerar la multiplicidad de factores que intervienen. Incluso en un análisis más exhaustivo, es interesante tener en cuenta el debate que establecen algunas investigadoras que relacionan clase, raza y etnia dentro de la perspectiva del análisis de género en las organizaciones¹⁸.

Tal como lo demuestran recientes estudios sobre el liderazgo, los nuevos modelos implican nuevos desafíos que van más allá del paradigma de *un liderazgo heroico*, que la mayoría de las personas tiene en mente cuando hablamos del tema. Dentro de este nuevo marco, el liderazgo es visto como un proceso social colaborativo, más igualitario, menos jerárquico, que incluye habilidades como la posibilidad de escuchar, la empatía, la habilidad de relacionarse, aprender y empoderarse con otros. Dentro de estos nuevos paradigmas comenzaron a surgir las implicaciones del género asociadas al modelo de liderazgo posheroico y las ventajas que las mujeres aportan al incorporarse activamente a la vida de las organizaciones. Sin embargo, aunque este trabajo no es exhaustivo, mi intención es demostrar que existen diferencias entre mujeres que ejercen liderazgos en distintas organizaciones y que éstas van más allá de la especificidad de género. Debemos conocer sus historias personales, el medio organizacional dentro del cual desarrollan sus actividades y la sociedad a la que pertenecen.

En los pioneros trabajos de Kanter¹⁹, donde se analizan la influencia de las organizaciones en las relaciones de género, la autora pone énfasis en que la discriminación en sí misma emerge como consecuencia de presiones organizacionales más que de prejuicios individuales. En particular, es interesante analizar los efectos que los distintos tipos y estructuras organizacionales pueden llegar a tener en los estilos de gestión de mujeres que ejercen cargos de decisión en empresas y si existen influencias mutuas, partiendo de la hipótesis de que los estilos de liderazgo están ligados,

¹⁸ HOLVINO, E. (2001). "Complicating gender: the simultaneity of race, gender, and class in organizations change(ing)". *Working Paper* no. 1, Simmons Graduate School of Management, Santa Cruz, California.

¹⁹ KANTER, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, Harper Collins Publishers, New York.

entre otros factores, con las estructuras, las historias y los procesos de las instituciones.

Aunque la mayoría de los estudios sobre cultura organizacional señalan que ésta se conforma por pautas, tradiciones, costumbres, valores que van estableciéndose en las sociedades, los líderes son los principales actores en la conformación y transformación de esas pautas culturales. Los(as) líderes establecen, refuerzan y mantienen las culturas de las organizaciones donde actúan. ¿Son conscientes de ello?

Schein²⁰ define el liderazgo como la actitud y la motivación para examinar y administrar la cultura; considera la organización como el grupo y analiza la cultura organizacional como una pauta de supuestos básicos compartidos por el grupo, adquiridos mediante la resolución de los problemas de adaptación e integración. En el aprendizaje organizacional, los supuestos básicos cambian en las mentes de los miembros del grupo. La labor de un líder es promover esos cambios y ayudar a los miembros de la organización a lograr cierto grado de discernimiento y a desarrollar la motivación para el cambio.

Los líderes pueden fomentar una cultura del aprendizaje si la visualizan y si comunican esa visión, recompensando aquellas áreas en una organización que representan los supuestos deseados y fomentando su creación por medio de una diversidad cultural. ¿Qué sucede en el caso de que los liderazgos sean ejercidos por mujeres? ¿Quieren y pueden modificar las pautas patriarcales que existen en la mayoría de las organizaciones? ¿Son conscientes de que pueden empezar a ejercer ciertos cambios en normas y valores culturales muy arraigados o estas pautas y normas son tan fuertes que, por el contrario, influyen en sus estilos de liderazgo?

Schein habla de administrar la cultura y cree que el cambio cultural puede administrarse, aun cuando está consciente de que eso también depende de que los nuevos

²⁰ SCHEIN, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.

supuestos den resultado al fomentar la adaptación efectiva al ambiente externo y producir un bienestar interno.

En resumen, para intentar un cambio cultural es necesario que los(as) líderes sean conscientes de la necesidad del cambio y visualicen los beneficios de los mismos.

B. La influencia de los aspectos institucionales

Los análisis tradicionales o clásicos sobre la estructura de las organizaciones, ponen énfasis en las contribuciones que aportan las percepciones de los distintos integrantes de las organizaciones acerca de los sistemas de relaciones sociales individuales y grupales, y la influencia fundamental que tiene la *cultura de las organizaciones*, como sistema de normas, tradiciones y valores que dan forma a cada institución.

En una reciente investigación que realicé²¹ con mujeres ejecutivas de empresas de diferentes tamaños y sectores pude comprobar efectivamente la influencia que la *cultura de la organización* ejerce sobre sus estilos de conducción, tal como lo demuestran estudios realizados sobre el tema²². Una gran parte de las ejecutivas entrevistadas ingresaron en la empresa donde están actualmente cuando eran relativamente jóvenes, y además permanecieron muchos años en ella. Para destacar, un alto porcentaje de las entrevistadas trabaja hace más de diez años en la misma empresa. Esto implica de alguna manera que la cultura y los valores de la empresa en donde se desempeñan influyeron en gran medida en ellas y fueron formándolas, generando una fuerte identificación entre sus valores y los de la empresa. Es interesante resaltar la influencia que tuvieron las empresas en ellas, tanto en sus carreras profesionales

²¹ HELLER, L. (2000). *Mujeres líderes en Argentina. Estudio comparativo en diferentes empresas*. Informe final de la investigación realizada para el Centro para el Género en las Organizaciones del Simmon College de Boston, en siete países de América Latina, Inter-American Dialog Boston.

²² Hofstede, en sus trabajos sobre cultura organizacional especificó que existen organizaciones con valores *masculinos* (como las industrias), mientras que otras tienden hacia valores *femeninos* (como los hospitales). HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and Organizations. The Software of the Mind*. McGraw Hill, New York.

como en lo personal. Esto se comprueba con mayor intensidad en los casos en que se incorporaron a las compañías siendo muy jóvenes y permanecieron allí muchos años y ascendieron de cargo: fueron *creciendo con la empresa*. A medida que ascendían en las firmas, crecían personalmente, tenían hijos, formaban una familia y sentían que, de alguna manera, “la empresa las fue acompañando no sólo en su crecimiento profesional sino también personal”; por eso en algunos casos se comprueba una fuerte identificación con la cultura y valores de la empresa.

El hecho que las organizaciones sean al mismo tiempo lugares de trabajo y campos especiales de interacción social, nos lleva a la compleja trama de relaciones que se producen al interior de las instituciones. En ese sentido, tal como lo afirman algunos autores²³, ninguna institución es neutral en términos de género. Esto sucede porque la mayoría de las organizaciones están insertas en el medio en el cual actúan, y son sistemas sociales complejos que incorporan las pautas, las actitudes y los valores de las sociedades.

El análisis de la cultura organizacional desde la perspectiva de género requiere una serie de desagregaciones de variables, más allá de la simple división por sexo de varias categorías. Por tal motivo, en el estudio que realicé, se tuvieron en cuenta la estructura de las organizaciones en donde se desempeñan las entrevistadas respecto a su tamaño, la rama de actividad y el origen del capital (nacional o extranjero), para luego profundizar, a través de las opiniones de las entrevistadas y sus percepciones, en la influencia que ejerce la cultura de la empresa en relación con las mujeres.

C. Empresas *amigas* de las mujeres

En relación con la información obtenida, pudo apreciarse que la mayoría de las entrevistadas provienen

²³ KANTER, R. (1975). “Women and the structure of organizations. Explorations in theory and behavior”. *Sociological Inquiry*. vol. 45, New York.
WOODFORD-BERGER, P. (1998). *Gender, Organizational Cultures and Institutional Development*. Institution Building and Leadership in Africa. Ed. Nordiska Afrikainstitutet, Stockholm.

de empresas que poseen entre 500 y 1.500 empleados y son principalmente del sector industrial. Del total de mujeres encuestadas, sólo el 30% proviene de empresas privadas nacionales.

Al tratar de analizar en qué medida la cultura corporativa influye en los condicionantes de género, y si existen organizaciones propicias o amigables respecto a la promoción de mujeres en función del análisis de variables organizacionales como el tamaño, sector y tipo de capital (nacional o extranjero) de las corporaciones, los resultados obtenidos muestran que el 90% de las entrevistadas provenientes de empresas extranjeras consideran que sus empresas favorecen la promoción de mujeres en cargos ejecutivos. Estos porcentajes bajan considerablemente cuando se trata de organizaciones con capitales nacionales.

Uno de los hechos destacados es que, cuando analizamos esta actitud favorable de las empresas para promocionar mujeres en función del tamaño de las mismas, medido con base en el número de empleados, observamos que, de acuerdo con la opinión de las entrevistadas, los porcentajes más altos (85%) provienen de empresas con más de 500 empleados. Estas cifras ascienden al 92% en empresas comerciales y de servicios, en relación con las industriales, en las que los porcentajes son del 68%. En resumen, en función de lo expresado por las entrevistadas, las empresas que más favorecen la promoción de mujeres *son extranjeras, de los sectores comerciales y de servicios (en las áreas que abarca el estudio) y de tamaño mediano.*

Es importante tener en cuenta que los resultados de este estudio se basan en la percepción de las entrevistadas. Para un análisis más riguroso sobre la influencia de cultura de las organizaciones es necesario medir otras variables como: las pautas de contratación y promociones, programas de evaluación, actitudes de los jefes, sistemas de retribuciones e incentivos. Existen innumerables formas de identificar valores, normas y maneras de *realizar actividades* en las organizaciones que se miden a través de múltiples dimensiones, como la forma de ejercer los liderazgos, estilos de gestión, el proceso de toma de decisiones, formas de ejercer el poder. En

el estudio realizado sólo se analizaron los aspectos más formales que identifican una cultura organizacional desde la perspectiva de género y su influencia en los estilos de liderazgo.

D. Obstáculos y barreras para el acceso de las mujeres a cargos de decisión

El techo de cristal que históricamente ha sido un obstáculo para el avance de las mujeres en el lugar de trabajo, muestran algunas grietas, un cambio gradual reafirmado por cifras que aportan los principales estudios realizados sobre el tema. Sin embargo, estas no alcanzan para garantizar la igualdad de oportunidades: todavía persisten en la mayoría de las sociedades pautas culturales muy fuertes que nos lleva a afirmar que el techo de cristal definitivamente existe y, como afirman algunas autoras, por ahora sólo sufre algunas quebraduras.

En la Argentina, distintos realizados durante los últimos años²⁴ demuestran que la mayoría de las empresas no son propicias para promocionar mujeres, debido a cuestiones culturales y de *machismo*. La conocida creencia de que las mujeres son menos productivas, faltan más y tienen problemas con los horarios, sigue persistiendo a la hora de promoverlas a cargos de decisión.

En la reciente investigación efectuada, las ejecutivas señalaron como obstáculos más frecuentes que deben enfrentar en sus lugares de trabajo las actitudes y los prejuicios de sus superiores y colegas hombres, y además la persistencia de estereotipos negativos sobre las habilidades de las mujeres en cargos de máxima responsabilidad.

Desde el punto de vista del origen del capital, tal como vimos anteriormente, las mujeres entrevistadas

²⁴ MASS, A., SÁEZ, M., GARCÍA, S. y CUKIERMAN, L. (1998). *Rompiendo el techo de cristal. Las mujeres en el management en Argentina*. OIT, Buenos Aires.
MONTENEGRO, C. y MOLINA, G. (2001). *Prácticas y representaciones discriminatorias en el mundo del trabajo*. OIT-Cinterfor, Montevideo.

que se desempeñan en empresas extranjeras perciben que en estas compañías hay más facilitadores para promocionar mujeres. Sin embargo, en algunas empresas extranjeras también persisten obstáculos en términos de cultura organizacional. En este sentido, ilustra mucho el comentario de una ejecutiva de una empresa de origen japonés: “Las mujeres no tienen ninguna posibilidad de ascender aquí, al punto que figuran en los organigramas como ‘no productivas’. Resulta imposible su acceso a cargos gerenciales de máximo nivel; es una política establecida desde la casa matriz. Aquí se siente la filosofía oriental”.

Otro de los aspectos analizados es cómo influyen los diferentes sectores donde se desempeñan las mujeres, en relación con la persistencia de condicionantes culturales en torno al género. Dado que la muestra abarcó sectores tradicionales para las mujeres y un alto porcentaje de “no tradicionales”²⁵, consideramos apropiado realizar esta comparación. En los sectores más duros y no tradicionales para el acceso de mujeres a cargos directivos, se comprueba la persistencia de pautas y modelos discriminatorios, aunque en la actualidad estos mecanismos y pautas son más sutiles. Las entrevistadas, provenientes del área petrolera que han accedido a altos cargos de dirección, coinciden en afirmar que ese sector está convirtiéndose *de machista en protector*. Un ejemplo de ello lo relata una entrevistada de una importante empresa petrolera extranjera: “En la primera emergencia que experimenté en la refinería, el ingeniero que trabajaba conmigo me dijo: ‘Esto puede ser peligroso: anda a tu casa’. Yo le respondí que me iba a quedar porque ese era mi lugar, yo tenía que estar ahí, más que nunca en una emergencia”.

Las entrevistadas que hablaron del estilo protector que ahora tienen los hombres (en lugar de machista), lo vieron como una actitud aceptable. En ningún momento se notó que ellas estuvieran en desacuerdo o les

²⁵ Para los efectos de la investigación, se consideraron sectores *no tradicionales* los siguientes: gas, petróleo, automotor, aeronáutica; y los *tradicionales*, los relacionados fundamentalmente con los servicios. Al respecto, dado que los servicios abarcan una amplia gama de actividades, aquí nos hemos concentrado en los servicios comerciales, financieros, contables y legales.

molestara demasiado esa actitud protectora. En general *la entendían*, aunque no siempre la acataban.

En los sectores más propicios a promover mujeres como los servicios de consultoría en recursos humanos, asesoramiento contable, servicios financieros, bancarios, legales, la mayoría de las encuestadas no ha comprobado o experimentado una discriminación explícita. Aunque reconocen que existen ciertas situaciones o actitudes que denotan comportamientos excluyentes entre varones y mujeres, las consideran momentos aislados que no condicionan el acceso a cargos de decisión.

Una de las socias de una consultora internacional dedicada al asesoramiento financiero afirma: “Por supuesto que no puedo invitar a un hombre a un partido de fútbol, de golf o a comer. Muchas cuestiones de camaradería que se deben realizar para conseguir clientes, no las puedo realizar, pero no sé si habré perdido muchos clientes por ello”.

En este análisis realizado sobre las influencias organizacionales en los líderes, es importante tener en cuenta qué sucede en el caso específico cuando éstos sean ejercidos por mujeres.

E. ¿Existe el liderazgo femenino?

Tal como anotamos, durante los últimos años, los estudios sobre *management* han destacado la aparición de nuevos modelos y estilos de liderazgo enfocados en las diferencias por sexo. Algunas autoras²⁶ sugieren que hombres y mujeres poseen estilos muy diferentes a la hora de liderar. El estilo masculino es visto como más competitivo, controlador, no tiene en cuenta las emociones, analítico y jerárquico.

²⁶ VINNICOMBE, S y COLWILL, N. (1995a). *The Essence of Women in Management*. Prentice Hall International, New York.

ROSENER, J. (1990). “Ways women lead”. *Harvard Business Review*, nov.-dec. pp. 119-125.

MERRILL-SANDS, D. y KOLB, D. (2001). “Women as leaders: the paradox of success”. *Briefing Note* no. 9, April, Center for Gender in Organizations, Boston MA.

El femenino, por el contrario, tiende a ser más colaborativo, emotivo y cooperativo. En otros trabajos de investigación llevados a cabo fundamentalmente por científicos sociales²⁷, se ha tendido a enfatizar que los gerentes varones están más orientados a las tareas que las mujeres, mientras que éstas se encuentran orientadas a las relaciones. En los trabajos pioneros realizados por Hofstede²⁸, se distinguen los valores tradicionalmente masculinos de los femeninos. El patrón típico de socialización internacional era que los hombres fueran más asertivos, afirmativos o decididos, mientras las mujeres fueran más cálidas, preocupadas por dar apoyo a los demás y por la relación interpersonal. El autor encontró que los hombres están más preocupados por *avanzar en la jerarquía y por ganar dinero*, mientras que para ellas es importante *el clima interpersonal, la posibilidad de ser útiles y el ambiente físico*.

La mayoría de los trabajos efectuados en América Latina²⁹ concuerdan con los trabajos pioneros realizados en Estados Unidos y Europa respecto a las características diferentes que varones y mujeres aportan en el momento de dirigir, a pesar de que son todavía pocos los casos estudiados en la región.

Sin embargo, tal como lo enunciamos al comienzo, no es el sexo la única variable que incide en la conformación de diferentes estilos de liderazgo. Las personas difieren según una cantidad de circunstancias entre las cuales se encuentra el sexo, e incluso algunas autoras³⁰ afirman que el liderazgo femenino puede ser ejercido, defendido e impulsado tanto por mujeres como por hombres, jóvenes o viejos. Las personas cambian a lo largo del tiempo y de los contextos donde

²⁷ EAGLY, A. y JOHNSON, B. (1990). "Gender and leadership style: a meta-analysis". *Psychological Bulletin*, vol. 108, no. 2, San Francisco California.

²⁸ HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences. International Differences in Work Related Values*. Sage Publication, Newbury.

²⁹ ZABLUDOVSKY, G. (2002). *Op. cit.*

³⁰ MENDEL, S. (*Programa de AWID. Trílogo*) define a un(a) líder como "alguien que sabe cuándo y dónde presionar para lograr un cambio, o que por lo menos sabe cómo determinar lo que tiene que hacer si aún no lo tiene claro. En ocasiones ubicados a la cabeza de organizaciones o departamentos, los y las líderes también trabajan en muchos otros niveles".

tienen la oportunidad de ejercer los liderazgos. Personas con similares características y en similares ambientes laborales tienden a poseer similares comportamientos, más allá del sexo al que pertenezcan; los seres humanos somos sujetos complejos. Incluso algunas investigadoras³¹ que han estudiado a las mujeres ejecutivas incorporan la alternativa de que existan dos tipos bien diferenciados entre ellas: por un lado las que dan *prioridad a sus carreras* y por otro, las mujeres *orientadas a carrera y familia*. Y en función de estas características, estos dos tipos de ejecutivas deberían ser tratadas y consideradas en forma diferente por las corporaciones.

En el estudio realizado (mujeres ejecutivas de diferentes disciplinas y que se desempeñan en distintos sectores), consideramos apropiado introducir algunas variables adicionales al sexo y la edad, con el objetivo de analizar si ejercen alguna influencia en los estilos de liderazgo de las mujeres ejecutivas seleccionadas. Tal como se mencionó, resulta significativo analizar si la cultura corporativa, el sector al que pertenecen las firmas o el tipo de cargo y las funciones que desempeñan, condicionan o modelan el estilo de liderazgo que adoptan las mujeres.

Desde que comenzaron los estudios de género en el sector empresarial, fueron estableciéndose una serie de convenciones y pautas acerca de cuáles son las fortalezas y debilidades que las mujeres aportan al mundo empresarial: las mujeres son *buenas comunicando, estableciendo empowerment con sus empleados, construyendo equipos de trabajo, entendiendo a los otros*. Por otra parte, algunos expertos dicen: "Cuando una tarea requiere habilidades técnicas específicas, decisión y planeamiento detallado, llamen a un hombre"³².

¿Esto es así? Aunque la mayoría de los estudios sobre *management* femenino realizados en Estados Unidos y Europa abarcan un número significativo de casos

³¹ SCHWARTZ, F. (1989). "Management women and the new facts of life". *Harvard Business Review* 67, no. 1.

³² *Ibid.* January-february, 1989. pp. 65-76.

comparando varones y mujeres, lo cual implica marcar una tendencia determinada, en análisis llevados a cabo en Argentina, con un número reducido de casos, no puede establecerse con precisión que exista un estilo de liderazgo típicamente femenino. Sin embargo, hallamos ciertos denominadores comunes en lo relacionado con el estilo de conducción que la mayoría de las ejecutivas destacan. Entre los principales aspectos positivos de sus gestiones, enuncian los siguientes:

- Tengo respeto por el otro.
- Escucho y me pongo en el lugar del otro.
- Trato de promover y estimular a la gente que trabaja conmigo.
- Tengo visión del mañana.

Entre los aspectos negativos, encontramos:

- Soy bastante permisiva, me cuesta poner límites.
- Me cuesta delegar, cuando lo hago abrumo a los demás.
- Soporto poco los errores.
- Soy impulsiva y a veces no mido el impacto en los demás.

La mayoría de las mujeres ejecutivas entrevistadas en esta investigación coincidieron en afirmar que para ellas no existe un modelo determinado de ejercer el liderazgo por el solo hecho de ser mujer, pero sí características distintivas respecto a sus pares masculinos, diversidad de metodologías, pero que no llevan a distintos finales.

En el caso específico de las mujeres ingenieras o de otras profesiones que ocupan altos cargos en empresas petroleras, de aeronavegación o automotrices, se refuerza la idea de que el liderazgo está condicionado por el sector al que pertenecen. Muchas de ellas reconocen haber adoptado un estilo de liderazgo con componentes masculinos. “Creo que la mujer toma sin darse cuenta modelos masculinos. Quizás al ver que esos modelos funcionan, los adquiere. Esto sucede bastante en la empresa donde trabajo; aquí para poder sentarse en una reunión de igual a igual, se necesita una actitud de firmeza y rigor, que corresponden al modelo

masculino”, afirma una ejecutiva de una empresa dedicada a la construcción de caños de gas.

Por otra parte, las ejecutivas entrevistadas que trabajan en sectores tradicionales poseen diferentes profesiones (contadoras, economistas, sicólogas, administradoras) y han identificado habilidades propias de sus estilos de conducción que se asemejan al denominado liderazgo femenino. “Mis habilidades son actitudinales. Tengo capacidad de trabajo en equipo, flexibilidad, coordinación de gente. Soy una convencida de que hoy el conocimiento técnico se compra, pero la capacidad de conducción no”.

Una ejecutiva del sector cosméticos afirmó: “Yo tengo bastante probado lo que es la eficacia del liderazgo femenino porque estoy en una compañía con muchas mujeres, donde veo nuestra fuerza de ventas y cómo trabajan en el día tras día, cómo lideran a otras, cómo se ayudan”.

En general, coincidieron en destacar algunas características que consideran distintivas de su condición femenina, en un cargo gerencial. Entre ellas se encuentran:

- Menos miedo a expresar sus ideas, quizá porque la mayoría cuenta con marido y no son jefas de hogar.
- Firmes, sólidas y seguras en sus decisiones porque siempre se les exige más.
- Ven más rápido los hechos y son más lentas en ejecutar.
- Son muy maternales para tomar decisiones. En cambio, los varones son más veloces para tomar decisiones difíciles.
- Generan lealtad.
- Se involucran más con las personas que con los resultados.
- Preguntan y dan explicaciones.
- Tienen mayor paciencia y mayor capacidad de escucha.
- Aceptan poco las críticas, sufren mucho por no haber estado a la altura de las expectativas. En cambio, los varones se ofenden.

Las mujeres están indudablemente dejando su huella en sus lugares de trabajo y aportan, cuando se

incorporan a cargos decisorios en las empresas, fortalezas y debilidades en su forma de gerenciar. Como vimos al comienzo, las más jóvenes son más ambiciosas, flexibles y visibles, menos pacientes y no esperan tanto el reconocimiento. Sin embargo, el liderazgo tiene muchas definiciones e implica algo más que algunos atributos particulares entre personas del mismo sexo, edad o profesión. De allí la complejidad de establecer determinadas tipologías.

Tal como se pudo comprobar en el estudio, la mayoría de las ejecutivas de sectores *tradicionales* no tiene aspiraciones de seguir ascendiendo a puestos de mayor poder y decisión, sino, por el contrario, desean contar con mayor tiempo libre para la realización de otras actividades. Por ejemplo, una gerenta financiera de un banco extranjero asegura: “Si yo me propusiese realmente con un plan de acción y mecanismos agresivos, podría llegar a máximos niveles, pero el costo por pagar es muy alto, dejas muchas cosas. En este momento apuesto más a mi calidad de vida”.

Aunque la muestra del estudio realizado es pequeña, representó diferentes sectores y especialidades y permitió apreciar una tendencia en las mujeres de sectores no tradicionales a ejercer liderazgos más cercanos al modelo masculino y con mayores ambiciones de poder y de emprender nuevos desafíos.

En relación con el liderazgo, y en particular con la existencia de pautas que den cuenta de un estilo de liderazgo femenino, la diferencia entre mujeres y entre organizaciones permite obtener una visión más realista de estilos de conducción, y de la movilidad de las ejecutivas en las organizaciones. La muestra que constituye este estudio posibilitó diferenciar dos estilos de conducción bien diferenciados:

Más cercano al tradicional estilo masculino: ejecutivas de sectores *no tradicionales*, fundamentalmente ingenieras, aunque también otras profesiones como abogadas y economistas. Las características distintivas identificadas fueron:

- Rigor: cuando se define algo no se vuelve atrás.
- No esperar a ser reconocida sino trabajar ganando terreno en la acción; ampliar ámbitos de influencia.
- Enfrentan nuevos desafíos: tratan de evolucionar permanentemente.
- Directas: dicen lo que piensan aunque a veces puedan herir.
- No tienen modelos: crean sus propios modelos.

Más cercano al tradicional estilo femenino: ejecutivas de sectores *tradicionales*, fundamentalmente contadoras, sicólogas, analistas de sistemas y licenciadas en administración. Las características distintivas identificadas fueron:

- Constructoras de equipos de trabajo, generan lealtades y confianza.
- Comparten información.
- Se preocupan por los problemas del equipo de trabajo: toman a los colaboradores como personas.
- Anteponen la persona a la institución.

Estos dos subuniversos de mujeres ejecutivas poseen, en su gran mayoría, similares situaciones socioeconómicas y están desarrollando sus carreras laborales en contextos semejantes. Pero, tal como se desprende de las entrevistas, tienen estilos diferentes de gestión. ¿Existe el liderazgo femenino?

Es muy difícil generalizar y sobre todo establecer tipologías cuando se trata de personas con diferentes valores, percepciones y trayectorias. Las opiniones de las ejecutivas argentinas aquí analizadas presentan similitudes y diferencias en sus estilos de liderazgo, y estas últimas están condicionadas por la cultura corporativa en la que se desempeñan y por el tipo de profesiones que desarrollaron. Evidentemente, las organizaciones van condicionando las formas de ejercer el liderazgo y los modelos de gestión de acuerdo con pautas tradicionales que existen en las sociedades.

Los estilos de liderazgos de las mujeres de sectores no tradicionales se encuentran muy cercanos a un

liderazgo agresivo que ellas imprimen a sus gestiones, producto en parte de los modelos que tienen asociados con el estilo masculino. ¿Cuánto de este estilo es natural o surge de las pautas impuestas por las organizaciones donde actúan? ¿Cuán conscientes son ellas de estos modelos que adoptan y de las diferencias de género que existen en las empresas?

Como vemos, son múltiples los factores que intervienen a la hora de definir el estilo de conducción de una persona, y ya no se trata de plantear la opción entre estilos gerenciales femeninos y masculinos, sino de lograr que las empresas destierren las antiguas concepciones del pasado respecto a los papeles que los individuos deben desempeñar en las corporaciones.

Es importante que las mujeres tengan en cuenta en el desempeño de sus papeles profesionales, lo que significa ser mujer, sean conscientes de lo que significa para ellas y lograr que esa toma de conciencia sea parte integral de su trabajo diario. Sin embargo, uno de los aspectos significativos en las distintas investigaciones realizadas es que no existe en la mayoría de las entrevistadas una clara conciencia de género, ya que en general no perciben la discriminación ni en términos salariales ni en el acceso a posiciones de poder.

Este es un hecho que se repite también con frecuencia en otros estudios realizados en Latinoamérica. En un reciente encuentro con especialistas en temas de gerencia femenina de Latinoamérica y Estados Unidos³³, tuvimos la oportunidad de debatir estos temas en profundidad y comprobar los denominadores comunes que respecto a estos temas existen en la mayoría de los países latinoamericanos. Uno de los aspectos más notables es que la mujer líder latinoamericana parece incómoda hablando de discriminación contra la mujer. Rechaza con fuerza cualquier iniciativa de programa de igualdad de oportunidades y tiene escasa conciencia de género.

³³ *Women Business Leaders in Latin America*. Simmons Graduate School of Management, Boston. Noviembre 2002.

Éste es un punto significativo en el análisis que estamos realizando, ya que si realmente se desean incorporar cambios en la cultura de las organizaciones y las líderes pueden llegar a tener una influencia significativa en esa tarea, el primer paso comienza con el reconocimiento de las asimetrías que aun persisten en la mayoría de las instituciones por donde transitamos las mujeres.

Los obstáculos más frecuentes que deben enfrentar las ejecutivas tienen que ver, tal como ellas lo identificaron, en su mayoría con condicionantes del medio externo o pautas culturales:

- Las actitudes y prejuicios de sus superiores y colegas hombres.
- La persistencia de estereotipos negativos sobre las habilidades de las mujeres en cargos de máxima responsabilidad.
- Factores culturales según el origen de las empresas.
- Autolimitaciones.
- Falta de papeles o modelos femeninos.

¿Por qué, a pesar de haber identificado mitos, prejuicios y estereotipos negativos de los papeles femeninos en la gerencia, como obstáculos y condicionantes más fuertes para ejercer el liderazgo, no se los acepta y reconoce como limitantes? Como señalan distintos autores³⁴, las razones de la falta de percepción de discriminación de las mujeres en el mercado de trabajo pueden estar ligadas a distintos fenómenos: *factores cognoscitivos*, en el sentido de porque la discriminación opera como un no-fenómeno, especialmente si no existe información suficiente para realizar comparaciones con quienes se consideran pares; y *factores motivacionales*, que evitan confrontar la propia situación de desventaja y resistir la identificación con la víctima a la que muchas veces se considera responsable de su propia situación. Otra razón es la imagen estereotipada de discriminación, que requiere víctima y villano; este último con la intención de discriminar. Una tercera razón está dada por la falta de solución al problema. Al definir

³⁴ CLAYTON y CROSBY (1992). *Justice, Gender and Affirmative Action*. The University of Michigan Press, Michigan, U.S.A.

una situación como injusta supone que el individuo debe hacer algo para cambiarla, lo cual es difícil sin el apoyo de los pares o la existencia de mecanismos para ello.

Evidentemente existe una cierta ceguera en cuanto a los temas de género en las organizaciones, ya que fueron y siguen siendo tratados en forma neutral; de allí la importancia de una toma de conciencia de su existencia, sobre todo de las mujeres que han arribado a posiciones de liderazgo. En seminarios de capacitación y en distintas investigaciones que he realizado, la mayoría de ellas afirman no querer ser identificadas como mujeres ejecutivas sino como ejecutivas, desconociendo las implicancias que esto tiene. Si las líderes consideran que algunas barreras que deben enfrentar sólo le suceden a ellas individualmente, sin ser conscientes que están representando el *colectivo mujer*, será muy difícil que desde sus papeles de líderes puedan convertirse en agentes de cambio.

Tal como lo afirma la experta sueca Barbro Dahlbom Hall³⁵, es necesario que las mujeres ejecutivas entiendan la situación que enfrentan cuando llegan a los máximos niveles de decisión. Una mujer que llega a dirigir personas y manejar recursos es una *jefa mujer*, un hombre es simplemente *el jefe* y esto tiene enormes implicancias desde el punto de vista organizacional. Por tanto, en el próximo capítulo se incluyen los elementos que vinculan las relaciones de género en las organizaciones y las formas y los caminos en los que la cultura de las mismas puede comenzar a transformarse, a través de una toma de conciencia más activa de las mujeres líderes de los factores que influyen en el desarrollo organizacional.

³⁵ DAHLBOM-HALL, B. (2003). *Leading Women: What Women Need to Know to Boss Men*. Wasa Grafiska, Stockholm, Sweden.

III. Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las organizaciones.

*Breve análisis de los factores que
intervienen en la relación de las
mujeres en las organizaciones*

Tal como analizamos, el tema de la mujer en las organizaciones está comenzando a hacerse común, en la mayoría de los países de la región los últimos tiempos. ¿Por qué surge esta inquietud? ¿Cuáles son las razones para darle al tema un tratamiento diferenciado? Los estudiosos del tema de las organizaciones han analizado los distintos componentes que actúan en *la relación del hombre con las organizaciones*, el hombre tomado en un sentido general, pero siempre en referencia con sus comportamientos dentro de las organizaciones. Se suponía, y se asume todavía, que lo que es comprobable para los hombres es también aplicable a las mujeres. Sin embargo, desde hace algunos años han comenzado a estudiarse los comportamientos diferenciados de hombres y mujeres en las instituciones. Quienes profundizaron el tema con mayor intensidad fueron los americanos y los ingleses³⁶.

³⁶ KANTER, R. (1977). *Op.cit.*
HENNING y JARDIRN. (1977). *The Managerial Women*. Anchor Press, New York.
FIRTH-COZENS, J. y WEST, M. (1991). *Women at Work. Psychological and Organizational Perspectives*. Open University Press, Philadelphia.

El objetivo del presente capítulo es ahondar en las relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las organizaciones, en función de los temas descritos en los capítulos anteriores y demostrar que el desarrollo y conformación de la cultura de las organizaciones no son neutrales en términos de género. La discriminación de la mujer dentro de las instituciones posee diferentes componentes, y a fin de visualizarlos mejor los hemos categorizado en dos planos diferenciados: *el cultural-sicológico* y *el institucional*. En cada uno de estos planos intervienen factores que analizaremos por separado aunque ambos están íntimamente interrelacionados, como ya veremos.

Dentro del primer plano, analizaremos aspectos motivacionales, comunicacionales y los relacionados con el poder, la negociación y el conflicto. Desde el punto de vista institucional, se analizará el significado de la no neutralidad de género en los diferentes niveles organizacionales (sus sistemas, sus valores, sus estructuras, culturas y prácticas) y las distintas situaciones que varones y mujeres deben enfrentar en cada una de las etapas en la vida de toda institución: incorporación, entradas y salidas, carrera, acceso a diferentes cargos. Cada uno de los temas enunciados será tratado muy brevemente para tener una visión global de la problemática; no están todos y, desde ya, cada uno de ellos implica la realización de un análisis en profundidad. El objetivo central es introducirnos en la realidad que atraviesan las mujeres que actúan en las organizaciones.

Para comprender mejor el tema de la mujer en las organizaciones, es necesario conocer lo que sucede en el mercado laboral, que comenzó a tener identidad en distintos países de América Latina y el Caribe con la aparición de distintos centros de estudios que empezaron a surgir desde la década del sesenta, tal como se analizó en el capítulo I.

Los trabajos referidos al mercado laboral femenino han tenido distintas evoluciones a lo largo del tiempo. Los primeros trabajos fueron descriptivos y análisis de variables cuantitativas (edad, número de hijos, nivel de educación). Desde la óptica de la oferta de mano de obra femenina,

podemos conocer quiénes son las mujeres que se ofrecen al mercado, qué características tienen, de qué forma se incorporan al mercado laboral. Según estos estudios pudimos saber que la población económicamente activa femenina (PEAF) ha ido creciendo desde comienzos de la década del sesenta. En principio se creyó que este incremento en la PEAF iba a traer aparejado una mayor modernidad dentro del mercado laboral, pero recientemente, otros estudios, demostraron que esta mayor participación de las mujeres dentro del mercado laboral se debe, en gran parte, a una disminución de la mano de obra masculina producto de las crisis económicas y las altas tasas de desempleo que atraviesan la mayoría de los países de América Latina; con lo cual las mujeres que se incorporan a la fuerza de trabajo lo hacen en los sectores menos remunerados y de menor prestigio.

En este sentido, los estudios referidos al análisis de la estructura ocupacional en América Latina y el Caribe, que enfatizan los efectos de la crisis y sus consecuencias en las diferentes ramas de actividad, demuestran que han comenzado a decrecer las ramas más productivas, en favor de las de servicios, lo cual implica una terciarización de la economía y aumento del empleo en los sectores informales y por cuenta propia. ¿Cómo inciden estos factores en las mujeres?

Las ramas de actividad tradicionales de la economía (primaria, secundaria, terciaria) generan un conjunto de ocupaciones que se ofrecen al conjunto de la población y, en general, las mujeres tienden a incorporarse a determinado tipo de ocupaciones. ¿Cuáles son? Tal como lo demuestran los estudios sobre el mercado laboral femenino, las mujeres que se incorporan a la vida pública lo hacen, en su mayoría, ingresando en los sectores de servicios (sociales y comunales) y en una etapa posterior en áreas relacionadas al comercio y finanzas. En general, se concentran en actividades de tipo administrativo (secretarias, vendedoras, cajeras, azafatas, telefonistas); son las denominadas ocupaciones sin futuro (*dead end jobs*), ocupaciones en las que no se visualiza o no existe una carrera posterior. Si analizamos algunas cifras recientes, vemos que en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, sólo entre el 1% y el 2% de la PEAF ocupaba

cargos de dirección o gerenciales en niveles superiores; algunos datos más recientes aportados por consultoras de personal indican que sólo el 10% de los cargos gerenciales son ocupados por mujeres. ¿Qué gerencias ocupan? En general, las relacionadas con recursos humanos, ventas, relaciones públicas, es decir aquellas gerencias de menor prestigio y poder dentro de la pirámide organizacional de una empresa.

Paralelamente a esto, tal como lo han demostrado estudios realizados por la OIT³⁷, aquellas actividades consideradas típicamente femeninas poseen una menor calificación y las consideradas masculinas pero que tienden a *feminizarse* por una mayor incorporación de mujeres, automáticamente se desjerarquizan, es decir, son las actividades menos remuneradas o con menor prestigio.

Los diferentes tipos de segregación (vertical, mujeres en puestos de menor nivel jerárquico, y horizontal, mujeres en determinadas ramas u ocupaciones) han sido explicadas como vimos en el capítulo I desde diferentes ópticas: la economicista, que pone su énfasis en la productividad, establece que las mujeres son menos eficientes y comprometidas con su trabajo, tienden a faltar más y producen continuas entradas y salidas del mercado laboral, lo que implica que desde el punto de vista de los empleadores puedan ser consideradas menos productivas. Otra postura da su explicación a través de los condicionamientos socioculturales, que implican menor capacidad de mando en las mujeres y la resistencia generada por su presencia en puestos de decisión. Desde la óptica biológica, se asocian los trabajos femeninos a papeles reproductivos y los masculinos a aquellas actividades que requieran mayor fuerza, agresividad. La postura más liberal señala que, en el momento de elegir, hombres y mujeres parten de iguales oportunidades y es simplemente una cuestión de preferencias lo que juega en el momento de la elección.

En esta rápida mirada al mercado laboral femenino, hay un hecho comprobado en la mayoría de

³⁷ OIT, (1999). *Panorama Laboral no. 6* OIT, Lima.

los países; la discriminación de la mujer en igualdad de condiciones respecto a sus pares masculinos. Este fenómeno, que se produce en todos los niveles de la escala jerárquica de una organización, adquiere mayor significación a medida que se asciende en la pirámide organizacional; allí las diferencias se amplían significativamente.

Según un reciente estudio elaborado por CEPAL³⁸, el ingreso masivo y acelerado de las mujeres en América Latina y el Caribe ha sido uno de los cambios más impactantes de la década. Los datos de 19 países de la región indican que en sólo tres décadas, de 1960 a 1990, el número de mujeres económicamente activas aumentó en 211%. Tal como vimos, actualmente, las mujeres constituyen el 40% de la población activa en el mundo, pero en la mayoría de los países ocupan sólo un pequeño porcentaje de los cargos de dirección (entre el 10 al 30%), cifra que se reduce al menos del 5%, si se consideran cargos de mayor responsabilidad.

Existen factores de discriminación que responden a pautas culturales insertas en la sociedad en su conjunto y al ser las organizaciones sistemas abiertos, también reproducen las pautas de las sociedades en las que están inmersas y a las cuales pertenecen. Si partimos del supuesto de que varones y mujeres poseen diferentes experiencias en el momento de iniciar sus carreras, hay una serie de requisitos *no formales* que hacen al mejor desempeño de distintos cargos dentro de las organizaciones. Estos requisitos que denominamos *no formales* o *invisibles*, no se encuentran explicitados en el momento de la búsqueda y selección de personal, como tampoco dentro del desarrollo de una carrera organizacional; pero están presentes e influyen significativamente en las habilidades de un individuo dentro de la organización.

Tal como lo enunciamos al principio, describiremos brevemente los distintos factores que operan en la relación del individuo con la organización. Desde el

³⁸ MONTAÑO, S. (1999). "Las mujeres ahora trabajan más". *Notas de la CEPAL* no. 7, www.eclac.cl.

punto de vista *sicológico-cultural*, uno de los aspectos para tener en cuenta es el referido al *lenguaje*, y como las mujeres tenemos distintas formas de expresar nuestras ideas y las dificultades e inconvenientes que enfrentamos en el momento de expresar nuestros conocimientos y posiciones respecto a determinados temas.

Es frecuente observar en organizaciones dominadas por hombres, en las cuales se realizan reuniones, que las mujeres tardan más en expresar sus ideas; piensan, en general, que tienen que decir algo muy importante cuando van a hablar. Cada vez que van a hablar se sienten observadas y a veces tardan tanto en expresar sus ideas que otro ya lo expresó; ya es tarde, ya pasó el momento.

El uso del lenguaje, de esto saben bastante los lingüistas y comunicadores, implica la presencia de un emisor y un receptor. Desde el lado del receptor, muchas veces la idea viene dada por una descalificación que surge cuando algún tema es tratado por una mujer y se lo considera intrascendente o frívolo. Desde el lado del emisor, las mujeres tenemos dificultades de hablar en público o en reuniones, tenemos miedo de decir tonterías, o de no poder expresar correctamente nuestras ideas. Aunque se ha enfatizado el hecho que las mujeres tenemos muchas virtudes en el área de la comunicación, algunas investigaciones demuestran que estas virtudes se hacen presentes en el momento de interpretar mensajes no verbales; pero cuando debemos defender nuestras ideas y posturas, nos enfrentamos con una serie de barreras muy difíciles de superar.

Este tipo de discriminación, sutil y por momentos invisible, produce importantes consecuencias en la carrera laboral de las mujeres. Puesto que el lenguaje y la comunicación son formas de expresar nuestras ideas, esto implica, en muchos casos, poder llegar a formar parte de la toma de decisiones, hacer valer nuestras posiciones.

Otro de los temas que tiene múltiples derivaciones son las *motivaciones*. Las diferentes motivaciones que poseen los individuos han sido estudiadas por numerosos

autores, quienes las analizan y clasifican de acuerdo con los distintos grados de intensidad y maneras que se presentan en los seres humanos en determinados momentos de sus vidas. Entre ellos, McClelland³⁹ estudió las motivaciones de logro y de poder de los individuos en distintas sociedades y períodos de la historia. Aunque analizó únicamente hombres, construyó una tipología de motivaciones que luego fue retomada por otros autores que incorporaron la óptica femenina, y es una de las más utilizadas para comprender la carrera organizacional de los individuos.

McClelland identifica tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación. Cada uno de nosotros en algún momento de nuestras vidas siente alguna de estas necesidades, y la intensidad con que se dan estas necesidades hace variar determinados comportamientos. Los estudios que incorporaron la óptica femenina (Gilligan y Chodorow⁴⁰) indican que las mujeres se inclinan más por las motivaciones de afiliación, que está dada por la capacidad de relacionarse con otras personas, que por las motivaciones de logro y poder. Estas motivaciones están presentes en las diferentes experiencias organizacionales que atraviesan los individuos, al estar las organizaciones inmersas en un contexto determinado; por ello es importante analizar los comportamientos de hombres y mujeres en diferentes organizaciones o incluso entre las mismas mujeres que ejercen liderazgos dentro de distintas áreas de una misma organización.

Otro de los aspectos importantes para considerar en la relación de las mujeres en las organizaciones, sobre todo cuando se comienza a ascender a determinados cargos jerárquicos, tiene que ver con la *negociación*. La negociación es uno de los aspectos más importantes en las relaciones entre miembros de una organización y generalmente no forma parte de la cultura femenina.

³⁹ McCLELLAND, D. (1975). *Power: the Inner Experience*. Irvington, New York.

⁴⁰ GILLIGAN, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press, Cambridge.
CHODOROW, N. *Op.cit.*

La negociación se rige por ciertos principios de reciprocidad e implica la capacidad de conceder algo a cambio de algo. Existe la tendencia general entre las mujeres, a considerar la negociación como algo sucio, imbricado, que implica ciertas componendas. Probablemente suela ocurrir algo de eso en determinados ámbitos, pero, habitualmente, la negociación implica pactos que se producen en forma cotidiana en las relaciones personales, laborales o en las relaciones entre instituciones. En el arte de negociar las mujeres nos presentamos temerosas. En este tema también interviene la autoestima. En la medida que sabemos que es valioso lo que damos a cambio de lo que el otro da, vamos a empezar a negociar. Negociar, en el sentido de hacer transacciones mutuas, pero teniendo presente que lo que nosotras damos es importante y valioso. El tema de la negociación además de ir asociado al concepto de autoestima está relacionado con factores que tienen que ver con el poder y con el conflicto. Negociar implica que muchas veces no nos vamos a poner de acuerdo, con lo cual vamos a entrar en conflicto, o concedemos o entramos en conflicto.

Conflicto implica tensión de fuerzas y es allí donde se producen distintas actitudes de hombres y mujeres frente al conflicto. Existen diferentes pautas para resolver los conflictos: una puede estar dada por la necesidad de vencerlos o eludirlos; vencerlos implica la opción de ganar o perder, lo que está demostrando un espíritu o motivación competitiva. Existen otras formas o maneras de solucionar los conflictos menos frontales, que exigen más consenso y mayor adaptación y llevan a soluciones de mediano y largo plazo. Estas últimas formas, en general, las eligen las mujeres en el momento de enfrentar los conflictos, tal como lo demuestran algunas investigaciones sobre el tema.

La negociación, que va asociada al conflicto, la autoestima y a la forma en que asumimos el poder, son cuestiones que debemos debatir pero que previamente requieren la toma de conciencia de su importancia dentro de las organizaciones. En el momento que las mujeres salimos a la vida pública, en cualquier tipo de organizaciones, se van a presentar situaciones de conflicto en donde tendremos que

negociar, aceptar determinadas situaciones o retirarnos. Quizás estamos más acostumbradas a negociar en otros ámbitos (en la vida privada, por ejemplo), en donde la negociación y el conflicto son concebidos más en términos individuales. Nuestra responsabilidad como mujeres no es sólo negociar como individuos, sino negociar teniendo en mente que representamos *el colectivo* mujer.

Todos los componentes enunciados anteriormente (negociación, conflicto, poder, competencia) van asociados a un ejercicio cotidiano, que se presenta tanto en la vida privada como pública. Pocas son las oportunidades que hemos tenido las mujeres de ejercitarnos en la competencia, la negociación, y además no fuimos socializadas para ello. Son temas que necesariamente debemos incorporar a nuestra agenda cuando nos incorporamos a la vida pública en cualquier tipo de institución.

Realizamos hasta aquí una breve descripción de algunas características y situaciones que se dan dentro de las organizaciones cuando se incorporan mujeres, pero ¿por qué sucede esto, por qué hombres y mujeres poseemos distintos comportamientos, expectativas, prioridades, en las organizaciones en donde actuamos?

Las estudiosas del tema (Chodorow, Gilligan, Kanter) desde la óptica *sicológica-cultural*, tal como lo hemos definido, asignan a la socialización diferenciada desde la temprana infancia un fuerte énfasis. Coinciden en afirmar que, en general, se prepara a los hombres para el éxito, para tener prestigio, actitudes de dureza, de afirmación, de agresividad y de lograr ciertas metas a través de sus trabajos. Según aquéllas, esta socialización diferenciada influye significativamente en el desarrollo de una carrera. Por el contrario, a las mujeres se las entrena para los papeles de cuidado, para relacionarse con otros y con la maternidad que es el papel fundamental; por ello, en el momento de seleccionar una carrera, en general, las mujeres se orientan hacia aquellas que tengan que ver con el cuidado de otros (por ejemplo, educación, salud).

Otros autores han estudiado el *miedo al éxito* de las mujeres. Horner⁴¹ analizó este tema con estudiantes de medicina mujeres y cómo éstas muchas veces disfrazan o esconden sus habilidades por temor a llegar a determinados cargos que puedan requerir mayor competencia, mayor agresividad; frente a estos desafíos se retiran. Según Horner, este miedo al éxito tiene sus explicaciones en cuestiones culturales en lugar de razones biológicas o psicológicas.

¿Cuándo, en general, se producen estas situaciones? Cuando estamos tratando de arribar a posiciones de poder, en las cuales las mujeres necesitamos legitimar nuestra autoridad. Estas situaciones han sido estudiadas en profundidad por las sociedades más desarrolladas como la inglesa, la francesa, la norteamericana. Algunas han tratado de paliar las situaciones de discriminación a través de medidas de igualdad de oportunidades, que brindan algunas organizaciones. Estas medidas comenzaron a implementarse, sobre todo, durante la década del ochenta en Estados Unidos, cuando ciertas compañías otorgaron un determinado porcentaje de cargos en niveles gerenciales a mujeres; son las denominadas *compañías propicias a tener mujeres* (women friendly companies). Para ello, han instituido un porcentaje determinado de cargos dentro del cual deben ocupar las mujeres e implementaron una serie de medidas que facilitan para que esto pueda llevarse a cabo (reducción de viajes y traslados a distintas sucursales, límites de horarios, jornadas más flexibles); por ahora son pocas las compañías que están realizándolo pero ha comenzado a dar sus resultados.

Frente a esta postura o línea de acción, existe otra tendencia basada fundamentalmente en el mérito. El pensamiento más liberal sostiene que la gente obtiene lo que se merece, por lo cual no es necesario implementar ningún tipo de medida de discriminación positiva. Esta postura sostiene que los(las) que se lo proponen pueden llegar si poseen los méritos suficientes.

⁴¹ HORNER, M. (1972). "Toward an understanding of achievement-related conflicts in women". *Journal of Social Issues*, 28.

Sin embargo, estas políticas de acción afirmativa están destinadas a poner en igualdad de condiciones a un grupo desventajado, en este caso las mujeres. Los individuos no nos encontramos en un mismo punto de partida cuando iniciamos una carrera laboral; no es suficiente iniciar una carrera desde un lugar común si las condiciones atléticas son muy diferentes. De ahí que las reglas iguales no siempre garanticen que el juego sea limpio. La pregunta entonces es: ¿cómo distinguir el juego limpio de las reglas iguales y universales aplicadas para todos?

Un primer paso será el reconocimiento de las diferencias, que no es una tarea sencilla, porque una parte del problema de la discriminación consiste en no ver cuáles son esas condiciones que nos hacen diferentes y naturalizar esas condiciones. Tal como se expuso en el capítulo II, de acuerdo con los hallazgos de investigaciones realizadas en América Latina, sobre mujeres exitosas o destacadas en actividades académico científicas y en cargos gerenciales en empresas, aún nos falta avanzar en la toma de conciencia de las limitaciones y condicionantes que existen en la sociedad y en las distintas instituciones que las componen, sobre todo en los aspectos referidos a la equidad y a la distribución justa de oportunidades.

Tal como vimos en el capítulo anterior, las mujeres destacadas en distintas organizaciones no reconocen explícitamente las limitaciones que tuvieron y tienen que enfrentar para acceder a determinados cargos o posiciones; sin embargo, a través del relato de anécdotas o situaciones vividas a lo largo de sus trayectorias laborales, temas como el acoso sexual, el lenguaje, la forma de encarar las negociaciones se hicieron presentes, como obstáculos que debieron superar a lo largo del recorrido de sus carreras. Este es un punto clave. El primer paso para romper con los mitos y prejuicios sobre los papeles que varones y mujeres deben cumplir en los ámbitos organizaciones consiste en el trabajo de reconocimiento de las diferencias para luego comenzar a discutir los destinos, los lugares naturales que se supone que ocupamos y deberíamos ocupar en igualdad de condiciones.

En el plano *institucional*, la discriminación presenta algunas características que permanecen constantes en la mayoría de las organizaciones. Una de ellas es la segregación vertical, la cual implica que las mujeres se encuentran, en general, en niveles inferiores de las escalas jerárquicas a pesar de la igualdad de condiciones respecto a los hombres. Pero existe, además, otro tipo de segregación que se ha denominado horizontal; esto significa que al incorporarse las mujeres a determinadas ramas o sectores típicamente femeninos se produce una desjerarquización o descalificación de esos sectores. Son, en general, las actividades menos remuneradas y de menor prestigio.

Tal como señala Anker⁴², los estereotipos sexuales de la mujer que tienen las sociedades cristalizan exactamente en las ocupaciones y profesiones típicamente femeninas. Por ejemplo, los *estereotipos femeninos positivos* de disposición natural a ocuparse de los demás, destreza y experiencia en las tareas del hogar, mayor agilidad manual, mayor honradez, aspecto físico atractivo, califican a las mujeres para la enfermería, asistencia social, maestras, limpiadoras, lavanderas, cocineras, vendedoras. Por otra parte, los *estereotipos negativos* de renuencia a supervisar trabajos de otros, menor fuerza física, menor aptitud para las ciencias y matemáticas, menor disposición a viajar y enfrentar riesgos, las descalifican para cargos de dirección, trabajos en la construcción, especialistas en ciencias químicas, personal de vuelo, bombero, policía.

Por una cantidad de razones, algunas históricas, otras inherentes al desarrollo del trabajo en las organizaciones y algunas referidas a los particulares contextos específicos, existe una fuerte masculinización en la cultura de las organizaciones.

Desde otro punto de vista, es interesante conocer, además, qué instituciones demandan mano de obra y qué tipo de mano de obra demandan. Responder esto implica visualizar el mercado laboral desde la demanda; desde esta

⁴² ANKER R. (1997). *La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías*. OIT, Ginebra.

óptica existen dos grandes momentos o etapas para tener en cuenta. El primero es el momento de la *contratación* o *selección del personal*, una de las etapas importantes dentro de una carrera organizacional, y aquí también se comprueba discriminación. De acuerdo con los datos aportados por consultoras de personal, sabemos que existen determinados cargos y cierto tipo de ocupaciones para los cuales se solicitan solamente hombres y algunas veces, aunque no se explicita, este requisito está presente en el momento de realizar la elección.

Esta etapa implica no sólo determinar qué tipo de cargo se va a ocupar sino también dentro de qué categoría o nivel en la escala jerárquica se va a posicionar la persona que ingrese en una determinada organización. Si el ingreso se produce en cargos bajos, resultará más difícil y llevará más tiempo comenzar a escalar posiciones destacadas. ¿Por qué existe esta tendencia a contratar menos mujeres o contratarlas a niveles inferiores a los hombres, considerando igualdad de credenciales (educativas, experiencia, etcétera)? Tal como vimos, se las considera más caras, menos productivas; existen creencias, mitos, que establecen que las mujeres se enferman más, piden mayor cantidad de licencias, tienen menor continuidad laboral y en el momento de la contratación el doble papel pesa. Esta primera discriminación que se produce en uno de los momentos más importantes de la carrera laboral, el de la contratación, condiciona en cierta medida el futuro de la mujer dentro de una organización; porque de acuerdo con los niveles en que ingresa va a ser más o menos fácil poder ir accediendo a los distintos niveles de la estructura jerárquica.

En este sentido es interesante analizar los anuncios de solicitud de personal de los periódicos. En Argentina, como en otros países de América Latina, no existe legislación que prohíba explicitar el sexo, edad o situación familiar requerido para el trabajo, y lo más frecuente es que redacten en femenino los cargos que se consideren sólo para mujeres, tales como secretarías y en masculino todos los demás. Como señala Cockburn⁴³, “la lectura de un aviso (en

⁴³ COCKBURN, C. (1985). *Machinery of Dominance. Women, Men and Technical Know How*. Pluto Press, London.

masculino y supuestamente neutro) se traduciría más en una advertencia que en una invitación para las mujeres”.

Una vez en el interior de las organizaciones, también se producen discriminaciones porque todas las pautas, mitos, prejuicios que existían a priori, o sea antes de contratar, siguen persistiendo, una vez que las mujeres se incorporan a las organizaciones. Algunas de las características que adquiere la discriminación dentro de las organizaciones no son susceptibles de medir cuantitativa o estadísticamente; según las pautas tradicionales, algunas son muy sutiles y muchas veces imperceptibles o intangibles.

Tal como anotamos, las imágenes de género, que determinan qué es lo que los hombres y mujeres pueden hacer de manera satisfactoria, desempeñan un papel fundamental dentro de la vida de las organizaciones. Algunos autores denominan estos factores *el techo de cristal*; aun para las mismas mujeres estos factores son imperceptibles, pero existen y contribuyen a perpetuar los mecanismos de discriminación a través de esquemas muy arraigados tanto en la sociedad en su conjunto, como en las instituciones en donde ellas actúan.

De todas maneras, un análisis con detenimiento del porqué de las relaciones asimétricas de hombres y mujeres en las organizaciones requiere, además de examinar las oportunidades y ofertas de empleos o cómo se produce la selección de individuos, tener en cuenta la influencia del contexto macrosocial en el cual operan las organizaciones (cómo son los condicionantes culturales y sociales en las distintas instituciones que intervienen en la búsqueda y obtención de empleos: agencias de empleos, medios de comunicación, sindicatos, asociaciones profesionales) y conocer en profundidad los distintos tipos de organizaciones y las relaciones de éstas con el medio en el que están inmersas.

A. ¿Qué es una organización? ¿Dónde están las mujeres?

A pesar de que la mayoría de las personas pasan la mayor parte de su tiempo en organizaciones, es difícil dar una definición exacta de las mismas. Lo que podemos

comenzar a delimitar son algunas características que necesariamente tienen que darse para que una organización exista.

Varones y mujeres solos son incapaces de cumplir todas sus necesidades y deseos; carecen de capacidad, tiempo, habilidades y en la medida que varias personas coordinan sus esfuerzos podrán obtener más que cada uno aisladamente. El primer componente básico que surge en el concepto de organización es *coordinación de esfuerzos*. Para que esta coordinación sea útil deben establecerse objetivos comunes. A partir de allí podemos visualizar que existen organizaciones dentro de otras más grandes. En cada sociedad existen instituciones de tipo religioso, político, comercial, que contienen otras más pequeñas llamadas iglesias, partidos políticos, empresas, y así sucesivamente.

Otro de los conceptos fundamentales para tener en cuenta es *división del trabajo*, ya que no todos los miembros de una organización pueden estar haciendo todas las actividades al mismo tiempo. Esta división se basa fundamentalmente en rasgos diferenciales y genera diferenciación de funciones. Ahora bien, si diferentes partes están realizando actividades distintas, es necesario contar con una función integradora que asegure que todos los miembros llevan a cabo los objetivos comunes. La forma típica de realizarlo es a través de una cierta *jerarquía de autoridad*.

Teniendo en cuenta los elementos citados anteriormente, podemos definir a una organización, tal como lo enuncian los autores especializados⁴⁴: “Una coordinación racional de actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”. A partir de allí, se abre un amplio marco en el cual podemos distinguir diferentes organizaciones y clasificarlas según su tamaño, rama de actividad, objetivos, formas de surgimiento, etcétera. La mayoría de las organizaciones que

⁴⁴ ETZIONI, A. (1972). *Organizaciones modernas*. Editorial Hispanoamericana, México.

conocemos ya están formadas y en funcionamiento, han implementado sus rutinas, normas, tradiciones, descripción de cargos, su propia cultura y cualquier persona que desee incorporarse deberá comenzar a aprender todas las pautas que ya posee la institución y que se denominan *cultura de la organización*.

Otro de los elementos para tener en cuenta en el análisis, es que la mayoría de las instituciones que conocemos son sistemas sociales abiertos y además han sido creadas por hombres, lo que implica que se hallan en interacción constante con *su* medio externo, que impone sus pautas, valores, prejuicios, con lo cual la participación de las mujeres en ellas responderá en la mayoría de los casos a las normas de la sociedad en la cual la organización está inmersa. En definitiva, ¿qué queremos expresar cuando decimos que las organizaciones no son neutrales en términos de género? Que sus sistemas de valores, sus estructuras, culturas y prácticas, sistemas de incentivos y responsabilidades poseen diferentes significados y se aplican en forma diferente para varones y mujeres: hombres y mujeres se sitúan diferente en las estructuras y la perspectiva de género atraviesa a las organizaciones en distintos planos:

- *Sistema de valores*: cooperativa versus competitiva; orientada a la tarea versus orientada a los resultados.
- *Estructura*: rígida burocrática versus flexible y responsable; horizontal versus vertical.
- *Estilo de gestión*: verticalista, eficiente, participativo, nutriente.
- *Descripción de puestos*, en los cuales el *staff* femenino tiene asignados papeles que extienden sus funciones domésticas a la esfera privada (responsable de áreas consideradas blandas de la política social: educación, salud), mientras los varones actúan en áreas duras: técnicas o macroeconómica.
- *Arreglos prácticos, espacio y tiempo*: lugar y distribución de oficinas, guarderías, horario de trabajo, flexibilidad, requerimiento de viajes como parte del trabajo.
- *Expresiones de poder*: relaciones entre gerentes y supervisores, acoso sexual.
- *Imágenes y símbolos*: que tienden a reproducir las divisiones de género.

Es esencial, si queremos comenzar a introducir cambios en la cultura patriarcal de las organizaciones, entender los distintos planos donde se mueven los mitos y prejuicios. Tal como lo señalan distintos autores que han estudiado el tema⁴⁵, el aprendizaje organizacional brinda la oportunidad de un aprendizaje colectivo que implica, en primer lugar, desaprender viejas prácticas desde un cambio de actitudes, cuestionando la racionalidad pasada.

En el exhaustivo trabajo de investigación que se llevó a cabo en El estudio Globe⁴⁶ sobre cultura y liderazgo en América Latina, se midió tanto la descripción de la cultura como la preferencia de ciertos valores en 10 sociedades latinoamericanas. Entre los valores culturales que prevalecen se analizó la igualdad de género, tratando de identificar hasta qué punto la gente de un país prefiere minimizar las diferencias de papeles y estatus entre varones y mujeres⁴⁷. Son realmente interesantes las respuestas de los gerentes latinoamericanos acerca de cómo querrían que fuera su país en el futuro: la gran mayoría expresó un alto deseo por la igualdad, a pesar de la fama internacional de *machismo* que tiene la cultura latinoamericana. Es altamente esperanzador que los gerentes tengan tan definida orientación hacia la igualdad y puede llegar a ser uno de los factores de cambio cultural más acelerado en los años por venir.

B. Asignaturas pendientes

En la actualidad, la cultura de las organizaciones está cambiando, comienzan a advertirse nuevos

⁴⁵ MACDONALD, M., SPRENGER, E. y DUBEL, I. (1997). *Gender and Organizational Change. Bridging the Gap between Policy and Practice*. Royal Tropical institute, The Netherlands, Amsterdam.

⁴⁶ OGLIASTRI, E. (2000). "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina". El estudio Globe. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 22, pp. 29-57.

⁴⁷ En este aspecto, las preguntas a los gerentes estuvieron orientadas a distinguir los siguientes puntos: ¿en su sociedad, se los estimula más que a las muchachas para llegar a tener educación universitaria? ¿En su sociedad, se hace más énfasis en programas atléticos para muchachas que para muchachos? ¿En su sociedad, es peor que un muchacho fracase en el colegio a que una muchacha fracase? ¿En su sociedad, quién tiene más probabilidades de llegar a ocupar una posición de alto nivel, un hombre o una mujer?

estilos de gerenciamiento, tanto en organizaciones públicas como privadas. La tendencia a encontrar organizaciones menos jerárquicas, administraciones más flexibles, estructuras menos piramidales que posibilitan el trabajo en equipo, implicaría la presencia de facilitadoras para las mujeres.

Aunque no es fácil trascender las normas, los valores y pautas de una sociedad poderosa y patriarcal, tanto para hombres como para mujeres que desean superar los estereotipos vigentes, empiezan a escucharse voces diferentes, advertirse cambios sociales e institucionales que intentan ir modificando realidades aún vigentes en nuestra sociedad. Tanto mujeres como hombres debemos acostumbrarnos a ver mujeres dentro de las organizaciones; las mujeres debemos participar, desde los distintos niveles jerárquicos, de la vida de las instituciones, enfrentando situaciones y resolviendo problemas que se suceden cotidianamente, tratando de construir nuestros propios modelos de comportamiento.

En el momento que nos exponemos a una vida pública, en cualquier tipo de organización, se van a presentar situaciones de conflicto que implican negociar, colaborar, adaptarse, enfrentarse; vamos a tener que exponer nuestras ideas, hacer valer nuestras opiniones, tratar de imponer un cierto estilo de conducción, si pretendemos arribar a posiciones de poder y decisión. Son situaciones que se presentan en cualquier tipo de organización, desde las más burocráticas, formales y jerárquicas, hasta las llanas e informales, y debemos comenzar por reconocer nuestras habilidades, destrezas y fortalezas, como recurso humano valioso que integra una organización, para lograr un mejor aprovechamiento de las mismas y a su vez reconocer y detectar nuestras debilidades e impedimentos para superarlos.

Como vimos, existen diferentes componentes que están incidiendo en la relación varón mujer en las organizaciones y diferentes comportamientos de mujeres en distintas organizaciones. Comenzar a reflexionar sobre estos temas puede llegar a ser un buen punto de partida de nuevos estudios que nos permitan aproximarnos cada vez más a una mejor relación de los seres humanos (mujeres y varones)

dentro de las organizaciones. Un paso imprescindible para iniciar estos procesos de cambios culturales consiste en la toma de conciencia, por las mujeres líderes, de todos los condicionamientos que se presenten cuando ejercemos liderazgos en distintos ámbitos (el político, el académico, el empresarial, el social) para poder convertirse en verdaderas agentes de cambio.

Este es un proceso a largo plazo que se construye con pequeños pasos, no es rápido y sus resultados no son inmediatos. Comienza con la identificación clara de qué significa ser una mujer líder en el mundo de hoy, de dónde venimos, cuáles han sido nuestros papeles tradicionales en las sociedades y cómo operan los mapas mentales de los miembros de una organización cuando una mujer ejerce posiciones de liderazgo. Como pudimos observar, la mayoría de las mujeres latinoamericanas que ejercen posiciones de liderazgo en distintas organizaciones no son conscientes de la enorme importancia que poseen las pautas culturales patriarcales para el ejercicio pleno de sus actividades; es más: han aprendido a convivir con tales pautas, y en algunos casos éstas influyen en forma significativa en sus estilos de gestión. En la mayoría de los casos, no quieren ser identificadas con el colectivo mujer. ¿Cuánto podrán modificarse las pautas culturales en el futuro inmediato, si las mismas mujeres no consideran la necesidad de cambio? ¿Lo desean realmente?

Queda mucho por estudiar y entender en la construcción de la carrera laboral en las mujeres. Hemos realizado aquí una descripción de algunos aspectos que consideramos de importancia para aproximarnos al conocimiento de lo que significa la carrera de una mujer destacada desde sus visiones y percepciones.

Los insumos obtenidos provienen de pequeñas historias narradas a lo largo de entrevistas realizadas con mujeres destacadas en distintas esferas de acción (la ciencia, la academia, las empresas) y corporaciones de diversos sectores y tamaño; este conocimiento obtenido no pretende brindar un recetario de actividades por realizar para ser una mujer de éxito, sino intentar una aproximación al conocimiento de mujeres líderes que se desempeñan en distinto tipo de

organizaciones, a partir del análisis de factores sociales e institucionales que influyen en sus estilos de gestión.

Las mujeres líderes en cualquier disciplina o ámbito de acción son visibles porque son una minoría; esto en sí mismo crea un sinnúmero de potenciales obstáculos y dificultades y también posibilidades. Sus estilos de conducción son vistos y analizados en detalle y cuidado, tanto personalmente como en el papel que desempeñan. Es importante entender que *la mujer* no es una experiencia universal o una categoría única; por ello resulta significativo identificar distintas mujeres en diversos contextos sociales y, en el caso particular del análisis de sus estilos de gestión, tomar en cuenta el impacto y la influencia que las prácticas cotidianas tienen para mujeres que actúan en diferentes organizaciones.

Las mujeres, para convertirse en agentes de cambio en las organizaciones donde actúan, necesitan ser modestas – porque la tarea es larga y difícil – y ambiciosas a la vez, porque vale la pena luchar por el objetivo de igualar las oportunidades en el mundo público. Los cambios en la cultura de las organizaciones son lentos y complejos, ya que se refieren a percepciones, valores y actitudes que se encuentran muy arraigadas en la mayoría de los empleadores y empleados de las firmas, cuando se actúa en empresas. Por ello, los cambios deberán provenir de diferentes actores y dependen de una serie de factores que están relacionados.

En primer lugar, una toma de conciencia, tanto de varones como de las mujeres de los aspectos referidos al género en la vida de las organizaciones que están centradas en normas y percepciones masculinas. En segundo lugar, mejores oportunidades formales y no formales para el desarrollo de las habilidades de las mujeres. En tercer lugar, el aprovechamiento efectivo de los recursos humanos, varones y mujeres, y motivarlos y estimularlos para el desarrollo efectivo de sus talentos.

Bibliografía

AIMARAES LARANGEIRA, S. (2000). "Restruracao em bancos y telecomunicacoes no Brasil: excluidos e beneficiados". En: *trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur*. OIT-Cinterfor, Montevideo.

ANKER, R. (1997). *La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías*. OIT, Ginebra.

ANTA, A. e ISRAELI, D. (1993). *A Global Comparison of Women in Management: Women Managers in Their Homelands and as Expatriates*. Sage Publications, Newbury Park, California.

BARRERA BASSOLS, D. (1998). "La participación política de las mujeres y gobiernos locales en México". En VERA y HIERRO (coord.). *Las mujeres en América del Norte al fin del milenio*, PUEG/CISAN, UNAM, México.

CHODOROW, N. (1978). *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the Sociology of Gender*. University of California Press, Berkeley.

CLAYTON y CROSBY. (1992). *Justice, Gender and Affirmative Action*. The University of Michigan Press, Michigan, U.S.A.

COCKBURN, C. (1985). *Machinery of Dominance. Women, Men and Technical knowhow*. Pluto Press, London.

CONGER, J. (1998). "Los cambios generacionales transforman la vida de la organización". En: *La organización del futuro*. Granica, Buenos Aires, Argentina.

DAHLBOM-HALL, B. (2003). *Leading Women: What Women Need to Know to Boss Men*. Wasa Grafiska, Stockholm, Sweden.

DE BARBIERI, T. (1992). *Sobre la categoría género. Una introducción teórico-metodológica*. Instituto de Investigaciones, Sociales. UNAM.

EAGLY, A. y JOHNSON, B. (1990). "Gender and leadership style: a meta-analysis". *Psychological Bulletin*, vol. 108, no. 2, San Francisco, California.

EISLER, R. *El cáliz y la espada*. Editorial Cuatro Vientos, Santiago de Chile.

ETZIONI, A. (1972). *Organizaciones modernas*. Editorial Hispanoamericana, México.

FIRTH-COZENS, J. y WEST, M. (1991). *Women at Work. Psychological and Organizational Perspectives*. Open University Press, Philadelphia.

GILLIGAN, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press, Cambridge.

HELLER, L. (1999). *Las que vienen llegando. Nuevos estilos de liderazgos femeninos en organizaciones*. Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina.

___ (1996). *Por qué llegan las que llegan*. Feminaria Editora, Buenos Aires, Argentina.

___ (2002). *Mujeres líderes en Argentina. Estudio comparativo en diferentes empresas*. Informe final de la investigación realizada para el Centro para el Género en las Organizaciones del Simmons College de Boston, en siete países de América Latina, Inter-American Dialogue, Boston.

HENNING y JARDIRN. (1977). *The Managerial Women*. Anchor Press, New York.

HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*, Sage Publications Newbury.

___ (1991). *Cultures and Organizations. The Software of the Mind*. McGraw Hill, New York.

HOLA, E. y TODARO, R. (1992). *Los mecanismos del poder. Hombres y mujeres en la empresa moderna*. Ediciones CEM, Santiago de Chile.

HOLVINO, E. (2001). "Complicating gender: the simultaneity of race, gender, and class in organizations change(ing)", Simmons Graduate School of Management, *Working Paper*, no. 1, Santa Cruz, California.

HORNER, M. (1972). "Toward an understanding of achievement-related conflicts in women". *Journal of Social Issues*, 28, Pittsburg.

KANTER, R. (1975). "Women and the structure of organizations. Explorations in theory and behavior". *Sociological Inquiry*, vol. 45, New York.

____ (1977). *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, Harper Collins Publishers, New York.

MACDONALD, M., SPRENGER, E. y DUBEL, I. (1997). *Gender and Organizational Change. Bridging the Gap between Policy and Practice*. Royal Tropical Institute The Netherlands, Amsterdam.

MARSHALL, J. (1995). *Women Managers Moving on: Exploring Career and Life Choices*. Routledge, London.

MASS, A., SAEZ, M., GARCÍA, S. y CUKIERMAN, L. (1998). *Rompiendo el techo de cristal. Las mujeres en el management en Argentina*. OIT, Buenos Aires, Argentina.

McCLELLAND, D. (1975). *Power: the Inner Experience*. Irvington, New York.

MERRILL-SANDS, D. y KOLB, D. (2001). "Women as Leaders: The paradox of success", *Briefing Note* no. 9, April, Center for Gender in Organizations, Boston, MA.

MOSER, C. y LEVY, C. (1986). "A theory and methodology of gender planning: Meeting women's practical and strategic needs". *Gender and Planning. Working Paper* no. 11, London Development Planning Unit, London.

MONTAÑO, S. (1999). "Las mujeres ahora trabajan más". *Notas de la CEPAL* no. 7, www.eclac.cl.

MONTENEGRO, C. y MOLINA, G. (2001). *Prácticas y representaciones discriminatorias en el mundo del trabajo*. OIT- Cinterfor, Montevideo.

OIT (1999). *Panorama Laboral* no. 6, OIT, Lima.

OGLIASTRI, E. y otros (1999). "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América latina. El estudio Globe". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 22, pp. 29-57.

RAMÍREZ, S. (1998). *Colombia en las altas esferas*. FEMPRESS, Agencia de Prensa de la Mujer Latinoamericana. <http://www.fempres.cl>.

ROSENER, J. (1990). Ways women lead, *Harvard Business Review*, pp.119-125.

RUBIN, G. (1896). *El tráfico de mujeres. Notas para una economía política de género*. Nueva Antropología, vol. 8, No 30, México.

SCHEIN, E. (1992). *Organizacional Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

SCHWARTZ, F. (1989). "Management women and the new facts of life". *Harvard Business Review* 67, no. 1.

SCOTT, J. (1990). *El género: una categoría útil para el análisis histórico*. Ediciones Alfons El Magnanim, Instituto Valenciano de Estudios de Investigación, Valencia, España.

THRELFALL, M. (1996). *Mapping the Women's Movement*. New Left Review- Verso, London, New York.

VINNICOMBE, S. y COLWILL, N. (1995a). *The Essence of Women in Management*. Prentice Hall International, New York.

___ (1995b). "Training, mentoring and networking". En *The Essence of Women in Management*. Prentice Hall International, New York.

WOODFORD-BERGER, P. (1998). *Gender, Organizational Cultures and Institutional Development*. Institution Building and Leadership in Africa, Ed. Nordiska Afrikainstitutet, Stockholm.

ZABLUDOVSKY, G. (2002). *Mujeres en cargos de dirección en América Latina: estudios sobre Argentina, Chile, México y Venezuela*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.

Serie Cátedra Corona

1. Gustavo González Couture *Consenso o ejemplaridad. Una primera aproximación desde la noción de 'sistema'*, 2001, primera reimpresión, 2001, 44 páginas
2. Eduardo Posada Carbó *Reflexiones sobre la cultura política colombiana*, 2001, segunda reimpresión, 2003, 40 páginas
3. Pablo Martín Aceña *La historia de la empresa en España*, 2002, primera reimpresión, 2002, 80 páginas
4. Manuel Rodríguez Becerra *El futuro ambiental de Colombia*, 2002, primera reimpresión, 2003, 96 páginas
5. Frank Safford *Los valores socioculturales, las estructuras y las políticas públicas en el desarrollo colombiano*, 2002, primera reimpresión, 2003, 64 páginas
6. Mario Cerutti *Empresariado y empresas en el norte de México. Monterrey: de una economía de frontera a las alianzas estratégicas (1850-2000)*, 2002, primera reimpresión, 2003, 100 páginas
7. Raúl García Heras *Presiones externas y política económica: El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial en Argentina, 1955-1966*, 2003, 116 páginas
8. Lidia Heller *La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?*, 2003, 68 páginas

Este libro se terminó de imprimir
y encuadernar en noviembre de 2003
en Bogotá, D. C., Colombia

Se compuso en caracteres
cándida BT de 10.5 puntos