



LA ESPECIFICIDAD DE LOS LIDERAZGOS. DISTINTAS ORGANIZACIONES, DISTINTOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Lidia Heller*

Resumen

El estudio que se presenta incluye un breve diagnóstico de lo sucedido en la última década en el mercado de trabajo en la Argentina, en especial en lo referente a las mujeres y, más específicamente, a aquellas que se encuentran en cargos ejecutivos y decisorios en empresas privadas. La intención es analizar las características principales del mercado de trabajo en los 90 y cuáles son las particularidades que las mujeres aportaron durante esta década, a partir de la observación de los principales indicadores cuantitativos.

Por otra parte, resulta de interés investigar si el tan mentado estilo de liderazgo femenino que aportan las mujeres cuando se incorporan a cargos de decisión existe, o responde a uno de los tantos mitos que se instalan en las sociedades. Por tal motivo, se describen en este artículo los principales hallazgos obtenidos a partir de entrevistas en profundidad, realizadas con mujeres en cargos de decisión en distinto tipo de organizaciones, analizando sus estilos de liderazgo.

Se analiza además la cultura de las organizaciones a través de algunos parámetros relacionados con los sectores de actividad, tamaño y origen del capital, identificando empresas amigas de las mujeres en términos de favorecer su acceso a posiciones de decisión e intentando conocer el nexo de los procesos internos de las instituciones con los procesos externos de las sociedades, para entender las dinámicas organizacionales dentro del amplio contexto social.

Palabras claves

Mercado de trabajo argentino - liderazgo femenino - cultura organizacional - estilos de liderazgo.

Abstract

This study includes a brief diagnosis of what happened on the past decade in the labor market in Argentina, specially referring to women, and more specifically to wo-

* Miembro fundadora de LAWOMAN- NET: Red Latinoamericana de Mujeres en Gestión.
E-mail: lheller@sinectis.com.ar



men working in executive and decision-making positions in private companies. The intention is to analyze the main characteristics of the labor market in the 90, and which are the particularities that women showed during this decade, starting from the observation of the main quantitative indicators.

It is also of great interest to investigate if the so promoted women leadership style that women bring when they enter to decision making positions exists, or if it answers to one myth that is installed in the society. For this reason, in this article are described the main discoveries obtained from the in deep interviews made to women on decision making positions in different type of companies, analyzing their leadership styles.

The culture of the organizations is also analyzed, through some parameters related with the sectors of activities, size of the company, capital origin (multinational or not, etc.), identifying women friendly companies in terms of allowing their access to decision making positions and trying to know the link between the intern processes of the organizations and the extern processes of the societies to understand the organizational dynamics on a broad social frame.

Key words

Argentine labor market, women leadership, organizational culture, leadership styles.

I. Introducción

La escasa atención por el estudio de temas referidos a la participación de mujeres en niveles de decisión, tanto en el sector público como en el privado, tiene su explicación en parte en la poca relevancia que tradicionalmente ellas han tenido en posiciones destacadas. Se trata de un tema relativamente desconocido en América Latina, ya que no ha formado parte de la “agenda de investigación” de la región y recién comienza a asomarse en algunos países.

A principios de la década de los 80, la presencia de la mujer en cargos ejecutivos o gerenciales comienza a aparecer en Argentina en los primeros intentos por estudiar cuantitativamente el tema, pero a nadie parecía sorprender la casi nula presencia de mujeres en dichos cargos. A mediados de los 80, a raíz de un trabajo realizado para el Instituto de la Administración Pública (Heller y Ruiz, 1985) pude comprobar la escasa participación de mujeres en cargos de decisión y poder dentro del sector público. Uno de los datos más significativos hallados fue que ***a igualdad de credenciales educativas, las mujeres tardaban 11 años, o más, para acceder a un cargo de dirección dentro del Sector Público, en relación a sus pares masculinos.***

El tiempo ha pasado y en las últimas décadas se ha ido cerrando la brecha de participación en la actividad económica entre mujeres y varones en América Latina y el



Caribe: mientras descendían las tasas de actividad masculina, crecían las femeninas. Indudablemente, la incorporación masiva de mujeres al mercado laboral ha tenido consecuencias en varios niveles: en los patrones de las estructuras familiares, así como en la organización de otras instituciones, y en las relaciones económicas. Estos cambios –cuantitativos y cualitativos– deben ser analizados a la luz de las nuevas estructuras ocupacionales y de la dinámica del mercado laboral, para evaluar cuáles han sido las barreras y las oportunidades que el nuevo escenario impone.

El análisis del mercado laboral implica algo más que examinar cómo los empleadores ofrecen oportunidades o cómo los individuos seleccionan entre las opciones de trabajo. Debemos tener en cuenta los pedidos de las selectoras y agencias de empleo, las nuevas tendencias que se observan en el mercado, cómo influyen los medios de comunicación, qué aporte realizan las asociaciones profesionales y por otra parte, cómo evoluciona la división del trabajo entre organizaciones económicas, sociales y políticas.

El estudio que se presenta incluye un breve diagnóstico de lo sucedido en la última década en el mercado de trabajo en la Argentina, en especial en lo referente a las mujeres y más específicamente a aquellas que se encuentran en cargos ejecutivos y decisivos en empresas privadas. La intención es analizar las características principales del mercado de trabajo en los '90 y cuáles son las particularidades que las mujeres aportaron durante esta década, a partir de la observación de los principales indicadores cuantitativos.

Por otra parte, resulta de interés investigar si existe el tan mentado estilo de liderazgo femenino que aportan las mujeres cuando se incorporan a cargos de decisión, o esto responde a uno de los tantos mitos que se instalan en las sociedades. Por tal motivo, se describen en este artículo los principales hallazgos obtenidos a partir de entrevistas en profundidad que realicé en los últimos años con mujeres que se desempeñan en cargos de decisión en distinto tipo de organizaciones, analizando sus estilos de liderazgo.

II. Análisis del mercado de trabajo femenino en América Latina

Durante los últimos 20 años, la participación de la mujer en la actividad económica en la mayor parte del mundo se ha incrementado notablemente. Según Tzannatos (1999), “hoy cerca del 50% de las mujeres alrededor del mundo son oficialmente fuerza de trabajo y las mujeres constituyen aproximadamente la tercera parte de todos los trabajadores.”

Por otra parte, la segregación laboral por sexos conduce “a actividades compartimentalizadas en las que usualmente descansan diferencias de ingresos y de oportunidades de carrera” (Tzannatos, 1999), lo cual es observable cuando se analizan las pro-



porciones de hombres y mujeres en posiciones de poder.

Así vemos que las mujeres directivas representan menos del 5% del total de la fuerza laboral, en la mayoría de los países occidentales. Además, globalmente está estimado que las mujeres directivas constituyen el 16,5% del total de directivos y, regionalmente, la distribución es la siguiente: Europa Occidental 24%, América Latina 22%, Asia y Pacífico 13%.

Como puede observarse, las cifras hablan por sí solas pues en países altamente desarrollados la proporción de participación de la mujer en cargos directivos es relativamente baja, aún cuando existe un mayor cuerpo legislativo que favorece a las mujeres, no existe analfabetismo, y el derecho de la mujer a la educación no es un problema, más allá de la posibilidad económica.

Incluso los países escandinavos, que muestran los mejores resultados en el índice de desarrollo de la mujer, presentan bajos porcentajes de participación femenina en cargos de dirección en el mundo empresarial. Así, por ejemplo en Suecia, el 20% de los directivos en el sector privado son mujeres y en el sector público el 43 %, pero en las grandes empresas la distribución por sexos es muy marcada: sólo el 9% son mujeres (Oficina Central de Estadísticas 1997. Estocolmo. Suecia).

Muchas son las causas del aumento de la participación de la mujer en el mundo laboral. Sin embargo, si se analiza el caso específico de América Latina, se debe tener en cuenta que los países de la región han enfrentado el proceso de globalización durante la década de los noventa, mediante políticas de ajuste de carácter neoliberal. Estas políticas trajeron como consecuencia la liberalización del mercado, la reducción del papel del Estado, la privatización de la economía y la dependencia de los flujos de capital externo. Todo esto implicó cierto equilibrio macro económico, crecimiento económico (que ha pasado de alto a moderado hasta la recesión generada luego de la crisis asiática), aumento del desempleo, del endeudamiento y de la pobreza.

Lo anterior ha agudizado la ya marcada especificidad del mercado de trabajo femenino en la región pues, aunque ha aumentado la participación de las mujeres en el mundo laboral (Duryea, S., Cox Edwards, A. y Ureta, M., 2001), lo interesante es evaluar a qué tipo de trabajos se han incorporado las mujeres. Debemos determinar si estos les reportan los beneficios correspondientes a su aporte, en comparación con los varones o si, por el contrario, si bien acceden al mercado laboral, los estratos más bajos lo hacen insertándose en trabajos mal remunerados, aún cuando posean un buen nivel educacional, y siempre recibiendo ingresos por debajo del que obtienen los varones por igual trabajo.

El aumento de la masa femenina en el mercado laboral continúa concentrándose en



determinados sectores, categorías y posiciones ocupacionales; es decir, se mantiene una marcada segregación ocupacional, tanto horizontal como vertical. Algunos autores destacan que “la tendencia observada en América Latina es una sobre representación de la mujer en los servicios, comunicaciones y manufactura (...) dentro de la manufactura, las mujeres participan en las industrias “light” tales como textiles, alimentos, etc. y están muy poco representadas en las industrias duras como química, metal mecánica, etc.” (Elson, 1999)

Asimismo, se ha desarrollado en América Latina un sector informal, donde se ubican empleadas domésticas, trabajadores por cuenta propia, y otras formas que varían por países y que hacen muy difícil su medición y comparación. Pero sin duda este sector es mal pagado y en él existe una alta concentración de mujeres, que pueden ir desde casi un 50% en Chile hasta un 62% en Bolivia, del total de ocupados en ese sector (Pollak, 1996).

III. La situación del empleo en Argentina: Las particularidades de los 90

En la Argentina, desde la apertura económica implementada en 1991, se produjeron transformaciones en el mercado de trabajo, que también tuvieron impacto significativo en las mujeres.

De acuerdo con índices elaborados por la OIT, la situación laboral de Argentina se estancó entre 1990 y 1997 y sufrió un retroceso entre 1997 y el 2000. En los países donde la situación laboral se estanca, se observa que las mejoras en algunos indicadores fueron contrarrestadas por deterioros en otros, durante esos años.

En lo referido a la estructura ocupacional de las mujeres, existe durante los 90 una paradoja respecto al comportamiento de los principales indicadores: incremento de las tasas de empleo en mujeres e incremento de las tasas de desempleo.

Durante los años 90, se incrementó la tasa de actividad de las mujeres; entre 1990 y 1999, casi un millón y medio de mujeres se volcó al mercado de trabajo, creciendo la proporción de cónyuges y nuevas trabajadoras que buscan empleo por primera vez. Los aumentos netos se produjeron fundamentalmente en el sector servicios. El porcentaje de mujeres que trabajan, sobre el total de mujeres, asciende a 77%.

Tal como se observa en el Cuadro 1, otra de las características de la citada década fue el incremento de las tasas de desempleo, tanto en varones como en mujeres. La tasa de desempleo en Argentina casi se triplicó entre 1990 y 1995, y actualmente alcanza cifras nunca antes registradas. De acuerdo con los datos de la última encuesta de hogares (mayo 2002), la tasa de desempleo asciende a 22%, y es importante destacar que por primera vez desde 1990, la tasa masculina (23.2%) supera a la femenina (20.1%). Tradicionalmente, dicho porcentaje ha sido superior en las mujeres. Sin embargo, esta tendencia comienza a revertirse en el año 2001 (como puede apreciarse



en el Cuadro 1), producto fundamentalmente de que las actividades que más destruyeron puestos de trabajo fueron industria, construcción y transporte, sectores asociados a actividades eminentemente masculinas.

CUADRO 1: Tasas de actividad, empleo, desempleo y subempleo según sexo¹

Años	Tasa de Actividad*		Tasa de Empleo*		Tasa de Desempleo		Tasa de Subempleo	
	varones	mujeres	varones	mujeres	varones	mujeres	varones	mujeres
1990	51.9	27.4	48.1	25.3	7.2	7.6	6.0	14.3
1998	53.0	32.0	46.7	27.4	11.8	14.6	9.7	19.5
2001	52.7	32.9	43.5	27.2	17.5	17.2	12.1	20.9

•PEA (ocupados más desocupados)/población total. Es importante tener en cuenta que las tasas no son homogéneas y deben analizarse los diferentes grupos étnicos y niveles educacionales, para tener una idea más precisa de la evolución de la participación femenina en el mercado laboral.

*Total de empleados/población total.

Segregación ocupacional

La segregación ocupacional implica la existencia de una fuerza de trabajo femenina diferenciada, que sigue comportamientos particulares en cuanto a niveles de participación en la actividad económica, categoría ocupacional y rama de actividad, y niveles de ingreso diferenciados en la misma ocupación. Las principales investigaciones llevadas a cabo sobre el tema (Jacobsen, 1994), distinguen dos grandes formas de segregación ocupacional por sexo: la horizontal y la vertical. La primera es la que se produce en el reparto de varones y mujeres entre distintas ocupaciones. La segunda analiza la distribución de varones y mujeres dentro de una misma ocupación, cuando uno de los dos sexos tiende a situarse en grados o niveles superiores.

La segregación vertical está directamente vinculada con los obstáculos para ascender a los puestos superiores, en general dichos obstáculos provienen de condicionantes externos; mientras la horizontal hace referencia a las preferencias individuales por las cuales varones y mujeres se concentran en determinadas ocupaciones o profesio-

¹ Dirección General de Estudios y Formulación de Políticas de Empleos. EPH. INDEC. Los valores anuales corresponden al promedio de las ondas de las encuestas para el total del país. Las cifras de tasas de actividad difieren notablemente si se analizan distintas regiones del país. Por ejemplo, las tasas de actividad para el año 1998 son de 42.4 para mujeres y 73.7 para varones en Cap. Fed. y Gran Buenos Aires



nes, hecho que también se encuentra condicionado por pautas de socialización diferenciadas y construcciones culturales.

La segregación profesional basada en el sexo está muy extendida en todas las latitudes, cualquiera sean los niveles de desarrollo alcanzados en los países, los sistemas políticos y los entornos religiosos, sociales y culturales. Tal como lo señalan los numerosos trabajos sobre el tema (Anker, 1997; Joshi y Paci, 1998), la segregación profesional basada en el sexo es una de las características más importante y persistente de los mercados de trabajo de todo el mundo.

La segregación de ocupaciones tiene efectos perjudiciales para las mujeres, sobre todo por cómo la ven los/as empleadores, y por cómo se ven ellas mismas. Por otra parte, menoscaba la condición social y económica de la mujer, preparando el terreno para el inconfesado prejuicio sobre el género, que se manifiesta en modelos de búsqueda, reclutamiento y contratación de personal.

En la Argentina, desde el punto de vista de la segregación horizontal, ha existido una evolución de la distribución de mujeres en las distintas ramas de actividad en la última década, aunque aún persisten las “tradicionales preferencias” hacia determinados sectores. La participación económica por rama de actividad asume características

CUADRO 2: Población ocupada según rama de actividad

RAMA DE ACTIVIDAD	TOTAL Ocupados	VARONES	MUJERES
Industria	15.2	18.1	11.3
Construcción	6.6	11.1	0.3
Comercio	14.8	15.6	13.9
Transporte	5.9	9.5	0.9
Servicios	48.1	41.8	56.9
Otros	8.4	3.0	15.8
S/especificar	0.2	0.2	0.3
TOTAL	100.0	100	100

FUENTE: Encuesta Permanente de Hogares (EPH)-Octubre 2002. Gran Buenos Aires.



particulares para las mujeres. Si observamos el Cuadro 2, podemos apreciar que el 57% de las mujeres se concentra en los servicios y, dentro de este sector, su presencia es particularmente notoria en la enseñanza, servicios sociales y personales, según datos de la Encuesta Permanente de Hogares. Aunque la enseñanza y los sectores sociales continúan siendo áreas predominantemente femeninas dentro del sector servicios, en los últimos años se observa un porcentaje importante de mujeres en el sector financiero e inmobiliario y en el comercio, tal como sucede en otros países de América Latina y el Caribe, en los que las mujeres representan actualmente entre el 30 y el 40% de la fuerza laboral.

Segregación vertical

No sólo varones y mujeres realizan trabajos diferentes, sino que existen diferencias en la forma en que están representados en la jerarquía de las tareas que realizan. Una primera aproximación a la visualización de la segregación vertical, está dada por el análisis de la categoría ocupacional, que da cuenta de la relación de dependencia o no en la que están situados los trabajadores en su inserción en el proceso productivo. En la Argentina, los datos de la EPH para el 2000 indican que existe una mayor proporción de mujeres asalariadas (77%) que de varones (71%). Sólo un 3% de mujeres es empleadora y menos del 20% trabaja por cuenta propia.

Otro de los aspectos importantes al analizar los cambios de la participación de mujeres en el mercado de trabajo, se manifiesta a través de su presencia en cargos jerárquicos que impliquen el acceso a posiciones de mayor poder de decisión en el ámbito de la producción y circulación de bienes y servicios.

El intento de las mujeres de ascender en las categorías ocupacionales para asumir puestos directivos y de mayor responsabilidad se ve dificultado por barreras institucionales y actitudes sociales, tal como lo demuestran la mayoría de los estudios sobre el tema (Hola y Todaro, 1992).

En este sentido, es importante tener en cuenta que las investigaciones sobre mujeres en puestos de dirección son un campo relativamente nuevo en América Latina y el Caribe, y las comparaciones que se hacen en el tiempo y entre países, todavía son muy limitadas.

A principios de la década de los noventa, se observaba en la Argentina un porcentaje muy bajo de mujeres ubicadas en funciones directivas y cargos de jefatura. Resulta difícil establecer los avances de las mujeres en posiciones de decisión durante la década, ya que por un lado existen limitaciones en las definiciones de la jerarquía ocupacional y, por otra parte, para finales de la década sólo existen datos correspondientes a grandes conglomerados urbanos (no del total del país).



CUADRO 3: Distribución de los trabajadores según categoría de actividad

CATEGORIA	VARONES	MUJERES	TOTAL
Patrón	166.364	57.466	223.830
	74.3%	25.7%	100.0%
	5.8%	3.0%	4.7%
Cuenta propia	641.492	351.765	993.257
	64.6%	35.4%	100.0%
	22.5%	18.5%	20.9%
Asalariado	2.027.830	1.457.705	3.485.535
	58.2%	41.8%	100.0%
	71.0%	76.8%	73.3%
Trabajador Familiar	18.456	30.982	49.438
	37.3%	62.7%	100.0%
	6%	1.6%	1.0%
Total	2.854.142	1.897.918	4.752.060
	60.1%	39.9%	100.0%
	100.0%	100.0%	100.0%

FUENTE: Encuesta Permanente de Hogares (EPH)-octubre 2000. Por otra parte, las clasificaciones de las ocupaciones varían considerablemente en cada país. Por ejemplo, la definición de director/a en algunos países puede interpretarse en un sentido amplio (sector público o privado), mientras que en otros las clasificaciones son más detalladas y dividen a los directores por departamento, área o gerencia (finanzas, producción, ventas).



A partir de una reciente guía de directorios de empresas publicada en Argentina (“Quién es quién en la economía argentina. El Cronista Comercial”), se analizó la presencia femenina en cargos decisivos dentro de las 400 empresas líderes del sector privado. De dicho estudio, se comprueba que los puestos ejecutivos y gerenciales son ocupados en un 16% por mujeres, y se encuentran representadas en las diferentes áreas o departamentos de las empresas de la siguiente manera:

De acuerdo con el análisis realizado, los que dirigen las principales empresas privadas en la Argentina son hombres. Analizando quiénes son los presidentes, CEO o gerentes generales de las 400 firmas líderes, observamos que sólo el 1.75% está a cargo de mujeres. Es interesante destacar que de las siete mujeres sobre el total de 400 ejecutivos que están a cargo de las más altas responsabilidades, dos trabajan en el sector de nuevas tecnologías de la información. El resto se distribuye entre los sectores de servicios de hotelería, consultoría en recursos humanos, aeronavegación y el sector de la construcción.

Al analizar con mayor detalle en qué tipo de empresas se concentra mayor porcentaje de mujeres gerentes, apreciamos que dentro del Sector Servicios, donde se encuentra un 14% de ejecutivas mujeres, es en los Servicios Financieros, Seguros y Bancos donde existen mayor cantidad de mujeres en puestos de decisión. Sin embargo, analizando el Sector Industrial, que posee sólo un 9% de ejecutivas, observamos que en los Laboratorios, de cada 100 cargos gerenciales 24 son ocupados por mujeres.

Remuneraciones

Tal como lo muestran los estudios sobre el tema (Robinson, 1998, Joshi, H. y Paci, 1998), las mujeres están peor remuneradas que los varones en todo el mundo, tanto si comparamos remuneraciones diarias, semanales o mensuales, como si la comparación se establece entre trabajadores de diferentes ramas de actividad por separado.

En promedio, la relación de ingresos laborales femeninos y masculinos en la mayoría de los países oscila entre un 60 y un 70%, tomando como período de referencia el mes. Existen indicios de que se ha producido un progreso moderado y una disminución de la desventaja femenina, pero en la mayoría de los países de la región persisten diferencias entre la remuneración media de los hombres y las mujeres en determinadas ocupaciones (Valenzuela, 2000).

Es importante tener en cuenta que la disparidad salarial entre mujeres y varones se relaciona también con los grupos de edades a los que pertenecen los trabajadores y fuertemente con la segregación de ocupaciones anteriormente enunciada. Por ello, cuando se utilizan datos muy agregados (por ejemplo, los siete grandes grupos de



CUADRO 4: Porcentaje de mujeres en cargos gerenciales según áreas

Areas	Participación de mujeres en cargos gerenciales (en porcentajes)
Marketing y/o comercial	30
Recursos Humanos o Relaciones Laborales	25
Administrativa/Contable	15
Financieras	10
Sistemas	7.8
Operaciones y/o Producción	5.6

ocupaciones de la CIUO), el efecto de segregación ocupacional entre los sexos resulta subestimado.

En Argentina, según una reciente investigación llevada a cabo en la UCES² se comprobó que los varones ocupados ganan un 46% más que las mujeres y las diferencias de salario son menores cuanto más precarios estos son. A medida que se asciende en la pirámide ocupacional las diferencias se agrandan, en cambio en los segmentos de menores ingresos, en puestos poco calificados el sueldo es el mismo.

El estudio determinó que un varón perteneciente al 25% más rico de la población cobra \$770 mensuales en promedio; una mujer del mismo estrato, \$600³.

Más allá de las cifras cuantitativas, la incorporación creciente de las mujeres al mundo del trabajo en la última década, ha implicado cambios sustantivos en las

² Departamento de Investigaciones Económicas de la Universidad de Ciencias Empresariales. UCES, febrero 2003.

³ En dólares de febrero de 2003, estas cifras representan 242 y 189 para varones y mujeres respectivamente.



relaciones laborales, familiares y sociales comprobándose la persistencia de inequidades, situaciones desfavorables y discriminaciones bajo todas sus formas.

A pesar de todos los problemas que aún persisten, en la mayoría de las sociedades ha habido también importantes avances. Tal como lo afirman algunas especialistas (Arriagada, 1998) en el tema, además del aumento cuantitativo se están produciendo significativos cambios cualitativos en los modelos de participación laboral femenina, que apuntan a una disminución de las diferencias que enunciábamos anteriormente en relación con los comportamientos de actividades entre varones y mujeres.

A partir de esta breve descripción del mercado laboral en la Argentina en la actualidad, y las especificidades que este tiene para las mujeres, es mi intención realizar un aporte para la construcción de nuevos modelos de gestión que pueden identificarse a partir de la incorporación de mujeres en posiciones de liderazgo en distinto tipo de organizaciones. Para ello, se describen a continuación las principales características de mujeres en posiciones de liderazgo que surgen de trabajos de investigación, realizados recientemente en distintas organizaciones de Argentina.

IV. El estilo de liderazgo femenino. Distintas organizaciones, distintos estilos de liderazgo

¿En qué pensamos cuando hablamos de liderazgo?

Recientes trabajos de investigación llevados a cabo en distintos países (Anta e Israeli; Marshall, 1995), ponen énfasis en la posibilidad de que las mujeres, al incorporarse a cargos gerenciales dentro de las empresas, brinden nuevos estilos de *management*, distintos de los que tradicionalmente se rigen bajo 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 y por otra parte, analizar los obstáculos más frecuentes que deben enfrentar estas mujeres ejecutivas en su rol gerencial. También interesa saber cómo influye la cultura corporativa para el desarrollo de sus carreras y en los estilos de liderazgo que adoptan.

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 de acuerdo con las áreas en donde se desempeñan.

Además, tal como lo demuestran los estudios realizados sobre ejecutivas y empresa-



rias latinoamericanas (Zabludovsky, 2002) en los últimos años, coincidentemente 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, este no es un debate cerrado, ya que otros estudios muestran ciertas similitudes entre los estilos de liderazgo femenino de las mujeres con relación a los hombres, y también un nuevo fenómeno que algunos autores denominan la “fractura entre géneros y generaciones” (Conger, 1998). Es decir, que no sólo intervienen factores relacionados con el género, sino también con las edades.

Es interesante apreciar las diferentes percepciones que distintas generaciones de mujeres tienen, respecto del tema de los roles femeninos en la sociedad. A través de los trabajos de investigación, realizados durante la década de los 90 en Argentina con mujeres que ocupan posiciones de liderazgo en empresas, se pueden comprobar algunas diferencias y similitudes entre los diferentes grupos generacionales.

A comienzos de los 90, se realizó un estudio con mujeres ejecutivas en Argentina (Heller, 1996) que se encontraban en el tope de sus carreras profesionales –entre 40 y 55 años–. Eran las pioneras: primera generación de mujeres en altos puestos de dirección en las empresas, y a través de esta investigación se comprobaron ciertas características distintivas de estas mujeres.

Cinco años después, se realizó una investigación sobre las trayectorias laborales de mujeres ejecutivas jóvenes (Heller, 1999) –entre 28 y 35 años–. Entre este grupo, “las que vienen llegando”, y el de la generación de “las pioneras”, se observan 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:

En cuanto a las formas de encarar las carreras profesionales y en los estilos



de liderazgo que ejercen, las más jóvenes son:

- Más ambiciosas y agresivas, buscan constantemente nuevas oportunidades.
- 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 el citado estudio 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". Estos logros están por encima de las retribuciones económicas o del 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.

Apartir de estos estudios se puede comprobar 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 autoras (Barrera Bassols, 1998) 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 roles, son dinámicas y fuertemente motivadas por el acceso al poder.

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 organizaciones (Holvino, 2001).

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 escu-



char, la empatía, la habilidad de relacionarse, aprender y empoderarse con otros.

Dentro de estos nuevos paradigmas comenzaron a surgir las implicancias del género, asociadas al modelo de liderazgo post heroico y las ventajas que las mujeres aportan al incorporarse activamente a la vida de las organizaciones.

Sin embargo, aunque este trabajo no es exhaustivo, es mi intención demostrar que existen diferencias entre mujeres que ejercen liderazgo en distintas organizaciones y que estas van más allá de la especificidad de género y debemos conocer sus historias personales, el medio organizacional dentro del cual desarrollan sus actividades y la sociedad a la pertenecen.

En los pioneros trabajos de Kanter (1975), donde se analizan la influencia de las organizaciones en las relaciones de género, la autora pone énfasis en el hecho de 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, partiendo de la hipótesis de que estos estilos están ligados con las estructuras, historias y procesos de las instituciones.

La influencia de los aspectos institucionales

Los análisis tradicionales o clásicos realizados sobre la estructura de las organizaciones ponen énfasis en las contribuciones que aportan las percepciones de los distintos integrantes de las organizaciones sobre 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 realicé (Heller, 2002) con mujeres ejecutivas que se desempeñan en empresas de diferentes tamaños y sectores, pude comprobar efectivamente la influencia que la “cultura de la organización” ejerce sobre sus estilos de conducción.

Una gran parte de las ejecutivas entrevistadas ingresaron a la empresa donde están actualmente cuando eran relativamente jóvenes, y además permanecieron muchos años en ella. Es de destacar que aproximadamente el 60% 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 las fueron formando, 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 lo referido a sus carreras profesionales 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, ascendiendo 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 de que las organizaciones son al mismo tiempo lugares de trabajo y campos especiales de interacción social nos lleva a la compleja trama de relaciones que se producen en el interior de las instituciones. En ese sentido, tal como lo afirman algunos autores (Kanter, 1977), 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, actitudes y valores de las sociedades.

El análisis de la cultura organizacional por género requiere la desagregación de variables, más allá de la simple división por sexo de varias categorías. Por tal motivo, a los efectos de los objetivos del estudio que realicé, se analizó la estructura de las organizaciones en donde se desempeñan las entrevistadas en lo referido a su tamaño, rama de actividad y origen del capital (nacional o extranjero), para luego profundizar a través de las opiniones de las entrevistadas y sus percepciones, la influencia que ejerce la cultura de la empresa en relación con las mujeres.

Empresas “amigas” de las mujeres

En relación con la información obtenida se pudo apreciar que la mayoría de las entrevistadas (55%) provienen de empresas que poseen entre 500 y 1500 empleados y son principalmente del sector industrial (75%). Del total de mujeres encuestadas, sólo el 30% proviene de empresas privadas nacionales⁴.

Al tratar de analizar en qué medida la cultura corporativa influye en los condicionantes de género, y si existen organizaciones propicias o amigables respecto de la promoción de mujeres en función del análisis de variables organizacionales, tales como el tamaño, sector y tipo de capital (nacional o extranjero) de las corporaciones, podemos observar el cuadro N° 5. Allí aparecen los resultados obtenidos de las respuestas de las entrevistadas al preguntarles si su empresa es favorable a promocionar mujeres, según las características organizacionales de las firmas a las que pertenecen.

⁴ Es importante tener en cuenta que durante 2002, sólo 10 de las 30 empresas con mayor volumen de facturación son de capital nacional.



OPINION	SECTOR		ORIGEN DEL CAPITAL		TAMAÑO Y N° DE EMPLEADOS		
	Industria	Comercio y Servicio	Extranjero	Nacional	Menos de 100	100 a 500	500 y más
Favorable a promocionar mujeres en cargos ejecutivos	68	92	90	73	75	80	85
No favorable a promocionar mujeres en cargos ejecutivos	32	8	10	27	25	20	15
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Es importante señalar que el 90% de las entrevistadas provenientes de empresas extranjeras consideran que sus empresas son favorables a promocionar mujeres en cargos ejecutivos. Estos porcentajes bajan considerablemente cuando se trata de organizaciones con capitales nacionales.

Uno de los hechos destacables es que, cuando analizamos esta actitud favorable de las empresas a promocionar mujeres en función del tamaño de las mismas, medido a partir del 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 más favorables a promocionar mujeres *son extranjeras, de los sectores comerciales y de servicios (en las áreas que abarca el estudio) y de tamaño mediano.*

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, está mostrando algunas grietas, un cambio gradual refrendado por cifras que aportan los principales estudios realizados sobre el tema.



Sin embargo, esto no alcanza para garantizar la igualdad de oportunidades: todavía persisten en la mayoría de las sociedades pautas culturales muy fuertes que nos llevan a afirmar que el techo de cristal definitivamente existe y, como afirman algunas autoras, por ahora sólo sufre algunas quebraduras.

En la Argentina, distintos estudios llevados a cabo durante los últimos años (Mass, Saez, García, Cukierman, 1998; Montenegro y Molina) demuestran que la mayoría de las empresas no son propicias a promocionar a mujeres por 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 realizada, las ejecutivas señalaron como obstáculos más frecuentes que deben enfrentar en sus lugares de trabajo, las actitudes y 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 que se desempeñan en empresas extranjeras perciben que en estas compañías hay más facilidades para promocionar mujeres. Es importante tener en cuenta el alto porcentaje de empresas extranjeras que componen la muestra (sólo el 30% son de capital nacional).

Sin embargo, en algunas empresas extranjeras también persisten obstáculos en términos de cultura organizacional. En este sentido, es ilustrativo el comentario de una ejecutiva de una empresa de origen japonés, quien señaló que *“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 que se analizó 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”⁵, consideramos apropiado realizar esta comparación.

⁵A los efectos de la presente investigación, se consideran 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.



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 éstos mecanismos y pautas son más sutiles. Las entrevistadas provenientes del área petrolera que han accedido a altos cargos de dirección coinciden en afirmar que dicho sector se está convirtiendo *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: andá 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 molestara demasiado esa actitud protectora. En general “la entendían”, si bien no siempre la acataban.

En los sectores más propicios a promocionar mujeres como son 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. Si bien reconocen que existen ciertas situaciones o actitudes que denotan comportamientos excluyentes entre varones y mujeres, las consideran como 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”*.

Es cierto que en muchas empresas todavía persiste el “club de los viejos muchachos”, como lo denominan algunas autoras (Vinnicombe y Colwill, 1995b), pero cada vez las mujeres son más conscientes de esto y tratan de construir redes de apoyo dentro de sus compañías para superarlo. *“Creo que el hombre se siente más cómodo entre hombres, prefiere hablar y negociar con hombres y luego seguir las reuniones en otros ámbitos más informales. En este sentido, tuve algunas contras pero trato de buscar otros/as aliadas”*, afirmó la directora de una consultora de recursos humanos.

¿Existe el liderazgo femenino?

Tal como mencionamos anteriormente, 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 autoras (Vinnicombe y Colwill 1995a,



Rosener, 1990, Merrill-Sands y Kolb, 2001) 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. El femenino, por el contrario, tiende a ser más colaborativo, emotivo y cooperativo.

En otros trabajos de investigación llevados a cabo fundamentalmente por cientistas sociales (Eagly y Johnson, 1990) se ha tendido a enfatizar que los gerentes varones están más orientados a las tareas que las mujeres, mientras que estas se encuentran orientadas a las relaciones.

La mayoría de los trabajos realizados en América Latina 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 de acuerdo con una cantidad de circunstancias entre las cuales se encuentra el sexo, e incluso algunas autoras⁶ 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 tienen la oportunidad de ejercer los liderazgos. Personas con similares características y en similares ambientes laborales tienden a poseer comportamientos similares, más allá del sexo al que pertenezcan. Incluso algunas investigadoras⁷ 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.

⁶ Mendel, S. Programa de AWID. Triálogo. La autora 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”.

⁷ Schwartz, F. Management women and the new facts of life.



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, se fueron estableciendo 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”** (Schwartz, 1989).

¿Es esto así? Si bien la mayoría de los estudios sobre *management* femenino realizados en Estados Unidos y Europa abarcan un número significativo de casos comparando varones y mujeres, lo cual implica marcar una tendencia determinada, en relevamientos 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 al estilo de conducción que destaca la mayoría de las ejecutivas. 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 sólo hecho de ser mujer, pero sí características distintivas respecto de sus pares masculinos y 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 corresponde 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, psicólogas, 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 a día, cómo lideran a otras, cómo se ayudan”.*

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

- Menos miedo a expresar sus ideas, quizás 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 rápidos 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 decisivos 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 que, por el contrario, desean contar con mayor tiempo libre para la realización de otras actividades. Por ejemplo, una gerente financiera de un banco extranjero asegura: *“Si yo me lo propusiese realmente, con un plan de acción y mecanismos agresivos, podría llegar a los máximos niveles, pero el costo a pagar es muy alto, dejás muchas cosas. En este momento, apuesto más a mi calidad de vida”*.

Si bien la muestra del estudio realizado es pequeña (35 casos), es representativa de 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 deseos de emprender nuevos desafíos.

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 de los roles que los individuos deben desempeñar en las corporaciones.

Uno de los aspectos significativos de resaltar en las distintas investigaciones realizadas es el hecho de 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 Unidos, 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.

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.

Sin embargo los obstáculos más frecuentes que deben enfrentar las ejecutivas tienen que ver, tal como lo identificaron, en su mayoría con condicionantes del medio externo:

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 roles ó modelos femeninos.

En cuanto a las características distintivas que aportan las mujeres en cargos de conducción, en relación con sus pares masculinos, las ejecutivas enunciaron distintas competencias⁸, que podemos clasificar de la siguiente manera:

Competencias conductuales o habilidades/capacidades o de gestión:

- **Iniciativa - autonomía:** Preguntan más. Ven más rápido los hechos.
- **Relaciones públicas:** Se relacionan más con las personas que con los resultados. Generan lealtades.
- **Comunicación:** Expresan sus ideas sin miedo, preguntan y dan explicaciones. Tienen mayor paciencia y capacidad de escucha.
- **Trabajo en equipo:** Poseen mayor capacidad de delegación, coordinación de grupos y flexibilidad.

Entre las características que pueden considerarse negativas a la hora de conducir se encuentran:

- Poca aceptación de las críticas, sufren mucho por no haber estado a la altura de las expectativas.
- Son muy maternales para tomar decisiones.
- Son lentas en ejecutar las decisiones difíciles, por ser obsesivas y detallistas.
- Son menos arriesgadas.

En relación con el tema del liderazgo, y en particular con la existencia de pautas que dan cuenta de un estilo liderazgo femenino, la diferencia entre mujeres y la diferencia 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 distinguir dos estilos de conducción bien diferenciados:

Más cercano al tradicional estilo masculino: Ejecutivas de sectores “no tradicionales”, fundamentalmente ingenieras, aunque también otras profesiones como abo-

⁸ Se entiende por competencias al conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.



gadas 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, psicólogas, 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?

Asignaturas Pendientes

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 relevadas a lo largo de entrevistas realizadas con mujeres destacadas en distintas esferas de acción: la ciencia, la academia, las empresas y corporaciones de distintos sectores y tamaño. El conocimiento logrado no pretende brindar un recetario de actividades a 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. Sus estilos de conducción son vistos y analizados en detalle y con cuidado, tanto personalmente como en lo referido al rol 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. En el caso particular del análisis de sus estilos de gestión, es necesario tener en cuenta el impacto y la influencia que las prácticas cotidianas tienen para mujeres que actúan en diferentes organizaciones.

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. Por ello, los cambios deberán provenir de diferentes actores y dependerán de una serie de factores que están relacionados.

En primer lugar, una toma de conciencia, tanto de parte de los varones como de las mujeres de los aspectos referidos al género en la vida de las organizaciones que están construidas sobre la base de normas y percepciones masculinas. En segundo término, mejores oportunidades formales y no formales para el desarrollo de las habili-



dades de las mujeres. En tercer lugar, el aprovechamiento de los recursos humanos, varones y mujeres, de manera de motivarlos y estimularlos para el desarrollo efectivo de sus talentos.

Bibliografía

Aimaraes Larangeira, S. (2000), "*Restrução em bancos e telecomunicacoes no Brasil: excluidos e beneficiados*", *Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur*. OIT-Cinterfor.

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

Anta, A. e Israeli, D., *A global comparison of women in management: Women managers in their homelands and as expatriates*, Newbury Park, California, Sage Publications.

Arriagada, I. (1998), "*Mitos y realidades del trabajo femenino urbano en América Latina*", *Revista CEPAL*, N° 57, CEPAL, Santiago.

Barrera Bassols, D.I (1998), "*La participación política de las mujeres en México*", en Vereá y Hierro (coordinadoras), *Las mujeres en América del Norte al fin del milenio*, México, PUEG/UNAM.

Conger, J., "*Los cambios generacionales transforman la vida de la organización*", *La organización del futuro*, Buenos Aires, Argentina, Granica.

Dirección General de Estudios y Formulación de Políticas de Empleos. EPH. IN - DEC.

Duryea, S., Cox Edwards, A. y Ureta, M. (2001), "*Las mujeres en el mercado laboral de América Latina y el Caribe en los años '90: una década extraordinaria*", Primer seminario técnico de consulta regional sobre temas laborales, Panamá, Noviembre de 2001.

Eagly, A. y Johnson, B. (1990), "*Gender and Leadership style: A meta-analysis*", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, N° 2, 1990.

El acceso de las mujeres a los puestos de dirección, OIT- Programa de actividades sectoriales.

Elson, D. (1999), "*Labor markets as gendered institutions: equality, efficiency and empowerment*", *World Development*, Vol. 27, N° 3.



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

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

"*El empleo femenino en los 90: Nuevas ocupaciones, nuevos desafíos*", en *Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur*, Montevideo, OIT, Cinterfor.

(2002), "*Mujeres líderes en Argentina. Estudio comparativo en diferentes empresas*", Informe Final para la investigación realizada para el Centro para el Género en las Organizaciones del Simmons College de Boston, en 7 países de América Latina, auspiciada por Inter-American Dialogue, noviembre 2002.

Heller, L. y Ruiz, S. (1985), "Dinámica del empleo femenino en el sector público". INAP. Secretaría de la Función Pública.

Hoffart, V., "*Perspectives on career development of women in management*", *Institute of Management Press*, Vol. 15 N° 3.

Hola, E. y Todaro, R. (1992), *Los mecanismos del poder. Hombres y Mujeres en la empresa moderna*, Santiago de Chile, Ediciones CEM.

Holvino, E. (2001), "*Complicating gender: The simultaneity of race, gender, and class in organizations change(ing)*", Simmons Graduate School of Management, Working Paper, N° 1, junio 2001.

Jacobsen, J. (1994), *The economics of gender*, *British Library Cataloguing*.

Joshi, H. y Paci, P. (1998), *Unequal pay for women and men*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Kanter, R. (1975), "*Women and the Structure of Organization. Explorations in theory and behavior*", *Sociological Inquiry*, Vol. 45.

(1977), *Men and women of the corporation*, Basic Books. A division of Harper Collins Publishers.

Lenta respuesta del mercado laboral a la recuperación económica, OIT, Estadísticas Laborales.

Marshall, J. (1995), *Women managers moving on: exploring career and life choices*,



London, Routledge.

Mass, A., Sáez, M. García, S. Cukierman, L. (1998), *Rompiendo el techo de cristal. Las mujeres en el management en Argentina*, OIT, Buenos Aires Argentina.

Merrill-Sands, D. y Kolb, D. (2001), "Women as Leaders: The paradox of success", Center for Gender in Organizations. Briefing Note N°9, April 2001.

Montenegro, C. y Molina, G., "Prácticas y representaciones discriminatorias en el mundo del trabajo", Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur, Montevideo, OIT- Cinterfor.

Oficina Central de Estadísticas, 1997, Estocolmo. Suecia.

Pollak, M. (1996), *Mujeres y mercado de trabajo: desafíos para una participación con equidad*, Servicio Nacional de la Mujer, Chile, 1996.

"Quién es quién en la economía argentina", El Cronista Comercial. Buenos Aires, Argentina, 2002.

Ramirez, S. (1998), "Colombia en las Altas Esferas", FEMPRESS, Agencia de Prensa de la Mujer Latinoamericana. <http://www.fempres.cl>

Robinson, D. (1998), "Diferencias de remuneración entre sexos según profesión", *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 118, 1998.

Rosener, J. (1990), "Ways women lead", *Harvard Business Review*, Nov/Dic, pp.119-25,1990.

Schwartz, F. (1989), "Management Women and the New Facts of Life", *Harvard Business Review*, 67, N° 1.

Tzannatos. Z (1999), "Women and Labor Markets changes in the global economy: growth helps, inequalities hurt and public policy matters", *World Development*, Vol. 27. N° 3, 1999.

Valenzuela, M. (2000), *La calidad del empleo de las mujeres en los países del Cono Sur, La experiencia de los países de MERCOSUR y Chile*. OIT. Chile, 2000.

Vinnicombe, S y Colwill, N. (1995a), *The essence of women in management*, Prentice Hall, International, 1995.



(1995b), *“Training, Mentoring and Networking”*, *The Essence of Women in Management*, Prentice Hall International, 1995.

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

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

Recibido: 7 de julio de 2003

Versión final: 20 de septiembre de 2003

Comentario al artículo de “La Especificidad de los Liderazgos Femeninos” de Lidia Heller.

Por María Consuelo Cárdenas de Santamaría*

Desde el título, la reconocida investigadora argentina Lidia Heller muestra su condición de mujer: su mirada reconoce la diferencia. En efecto, las mujeres tradicionalmente hemos sido “lo otro”, lo alterno. Para algunas esto es una desventaja con múltiples consecuencias para su vida personal y laboral. Para otras, esta diferencia puede ser su contribución particular a los espacios en los que se mueve.

Lidia Heller rescata nuestra diferencia en las organizaciones, basada, en este artículo, en un análisis histórico de cifras recientes muy completas sobre la situación laboral de la mujer en el mundo y en Argentina e ilustra cómo es la segregación vertical y horizontal de la mujer en su país. Sustenta además sus afirmaciones en una amplia bibliografía, en sus hallazgos en investigaciones previas y en un reciente trabajo de entrevistas a 35 mujeres directivas, las cuales le permiten dar luces sobre el liderazgo femenino.

Al fundamentar su trabajo en las cifras de participación laboral femenina por niveles y por sectores, y establecer comparaciones con otros países, Heller demuestra que este tema de la participación de la mujer en la dirección de las empresas no es un “problema emocional” de quienes lo denuncian. El dato de que en Argentina sólo el 1.75% de las empresas está en manos de mujeres habla por sí solo. Este es, quizás,

*Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Colombia),
E-mail: marcade@uniandes.edu.co



uno de los principales aportes de Heller a la literatura sobre el tema, su acopio de información versada y concreta que llama, a propósito, a hacer conciencia sobre los cambios que habría que introducir en la formación y desarrollo de nuestros niños y niñas, y posteriormente de nuestros universitarios y ejecutivos jóvenes para que se produzcan los cambios en las actitudes y se revisen los prejuicios que han impedido la equidad de género. Y qué decir del impresionante dato sobre la remuneración diferenciada de hombres y mujeres. Según Heller en su país los hombres ganan 46% más que las mujeres y lo peor es que a mayor nivel en la escala organizacional, mayor diferencia salarial. Esta cifra llama la atención por sí misma y más aún, si se mira a la luz de la falta de conciencia de género de estas ejecutivas quienes, según Heller, no sólo no perciben la discriminación salarial y de participación en el poder, sino que se sienten incómodas de hablar de discriminación de género. Este dato que parece que se presenta en otros países latinoamericanos, requiere mayor análisis en el contexto latinoamericano, para no juzgar a nuestras mujeres con patrones de otros países donde se denuncia este tipo de discriminación.

En cuanto a las características de las organizaciones de las mujeres entrevistadas en su último estudio, menciona Heller que el 60% de ellas lleva más de 10 años en las organizaciones que las han visto crecer. Dice además que las organizaciones amigables a las mujeres en posiciones de dirección son sobretodo las extranjeras, de tamaño mediano y de los sectores comercial y de servicios. Esto es bastante semejante, a propósito, a los datos reportados en otros países latinoamericanos, tales como Colombia y México.

Entre los datos que llaman la atención de los testimonios reportados por la autora, – y que a propósito validan tanto el testimonio como fundamento ilustrativo de una realidad– es cómo en una empresa japonesa se clasifica a las mujeres como “no productivas” y por ende hay una directriz de la casa matriz de no promoverlas a posiciones de dirección. Igualmente, sorprende que en el sector petrolero se haya pasado, según las entrevistadas, de “un estilo machista a un estilo protector”. En mi concepto personal, esto es una forma más de machismo, en cuanto se sigue considerando a la mujer como incapaz de hacer lo que puede hacer el macho.

En cuanto a la pregunta sobre si existe un liderazgo femenino, después de definirlo a partir de la literatura revisada como aquel que es comunicativo, da poder a sus colaboradores, construye equipos de trabajo y entiende a los demás, Heller concluye que en Argentina no existe un liderazgo femenino. Sin embargo, ilustra con palabras textuales de sus últimas entrevistadas, algunas características de la forma de conducir las organizaciones, clasificándolas en positivas y negativas. Señala además cómo la forma de ejercer el liderazgo es diferente según el sector donde trabaje la mujer. Finalmente, Heller hace algunas propuestas sobre el trabajo a seguir a nivel de las personas y de las organizaciones, para continuar dando luces sobre este tema tan no-



vedoso del liderazgo femenino y del impacto de la participación laboral femenina en las organizaciones en Latinoamérica.

Este artículo es una muestra, en su contenido y en su forma, de la larga experiencia investigativa de su autora. No sólo está muy bien fundamentado y nos deja claro el mensaje sobre las mujeres ejecutivas en Argentina, sino que invita a leerlo por la manera en cómo la autora elabora respetuosamente sus conclusiones respecto a la contribución de la mujer en posiciones de dirección. El tema del liderazgo femenino –que como dice Heller debería poderlo ejercer el hombre también– apenas comienza y Heller es pionera en la investigación sobre este. Respeto enormemente la objetividad y falta de apasionamiento con los cuales Heller presenta los datos y realiza los análisis. Este respeto a su vez de Heller con el/la lector/a facilita, al menos así fue en mi caso, VER lo que implícitamente ella señala: que hemos progresado en la participación laboral femenina en posiciones directivas, que hemos progresado mucho, pero que aún nos falta bastante, tanto en cuanto a aumentar la proporción de mujeres en dichas posiciones, como en cuanto al respeto hacia la particularidad de su liderazgo. Esta diferencia en nuestra forma de hacer las cosas no tendría por qué limitar ese liderazgo, al punto de renunciar a participar en la dirección de las organizaciones por no perder calidad de vida, como lo dice una de las entrevistadas por Lidia. En la medida en que se acepte la diferencia, se aceptarán distintas formas de ejercerla, tanto por parte de las mujeres, como de los hombres, ¡y todos ganaremos!