

UCES

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Tesis

“Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires, año 2013.”

Autora:
Lic. Carolina Lagos
Director:
Dr. Horacio Cortese

Buenos Aires, 30 de Septiembre de 2014

II. Dedicatorias

Dedico esta Tesis a mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos dedico estas páginas.

A Norberto, mi esposo, por su paciencia y comprensión y por darme fuerzas a terminar mi tesis, por aguantar a veces que me sumergiera en la lectura de un libro o frente a la PC redactando durante horas y horas, dejando todo el resto de lado.

A todas aquellas mujeres talentosas que por alguna razón tuvieron que postergar su carrera laboral y aquellas que quieren desarrollarse laboral y profesionalmente sin descuidar ninguna faceta de su vida social, familiar y personal. También a mujeres y hombres que tienen interés por la diversidad y el talento.

III. Agradecimientos

A mi Tutor Dr. Horacio Cortese, por asumir este compromiso conmigo en una temática que me apasiono y gracias por su apoyo, sugerencias y correcciones.

A la Profesora y Coordinadora de Tesis, Dra. Isabel Pérez Jáuregui, por orientarme y apoyarme desde un principio, por sus recomendaciones y aportes en la etapa metodológica que fueron muy valiosas. Gracias, Isabel.

A las cuatro líderes que me dieron la posibilidad de una entrevista, por su predisposición, colaboración, aprendizajes y vivencias transmitidas, son un gran aporte a mi trabajo y en lo personal. A la Dra. Sonia Salvatierra; Lic. Alejandra Brandolini; Lic. Fabiana Gadow y Lic. Denise Abulafia.

IV. Palabras alegóricas

PASIÓN Y EMOCIÓN, estuvieron presentes en la elaboración de esta investigación.

*La vida es pasión y acción, por lo tanto se requiere de un hombre que comparta la
pasión y la acción.*

(Oliver Wendell Holmes)

V. Resumen

El propósito de esta investigación es conocer e identificar el perfil de competencias propias del liderazgo de cuatro mujeres ejecutivas y su relación con la cultura de la organización en la que se desempeñan, utilizando la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), basada en el modelo de valores en competencias y la propuesta de Schein, niveles de cultura interrelacionados.

La investigación es de tipo descriptiva correlacional, utilizándose para la recolección de datos el cuestionario generado por Cameron y Quinn (1999), denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) y la propuesta de Edgar Schein, los Niveles Culturales Interrelacionados (Artefactos, Valores y Presunciones Básicas), para evaluar este instrumento se realizaron entrevistas de profundidad Semi-estructuradas para obtener un diagnóstico más integral.

La población objeto de estudio está compuesta por mujeres profesionales y ejecutivas que ocupan posiciones de liderazgo en diferentes empresas de la Ciudad de Buenos Aires. Ellas son Directoras, Ejecutivas y Emprendedoras.

ÍNDICE GENERAL

Índice de Gráficos

Índice de Cuadros

1.	INTRODUCCIÓN	11
2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1.	Formulación del Problema	16
2.2.	Objetivos generales	16
2.3.	Objetivos específicos	17
2.4.	Justificación	18
3.	MARCO TEÓRICO	19
3.1.	Antecedentes Investigativos en el área	19
3.2.	Aspectos relevantes de la Cultura Organizacional y concepto De cultura organizacional.	24
3.3.	Papel de los Fundadores o Líderes de la organización en la Configuración de la Cultura Organizacional	26
3.4.	Importancia de la Cultura organizacional	29
3.5.	Modelos de estudio de la cultura organizacional	31
3.5.1.	Modelo de Schein: Niveles de Cultura Interrelacionados	31
3.5.1.1.	Nivel 1. Dimensión Artefactos	32
3.5.1.2.	Nivel 2. Dimensión Valores	33
3.5.1.3.	Nivel 3. Dimensión Presunciones básicos	34
3.5.2.	Modelo de Cameron y Quinn.	44
3.5.3.	Tipologías de Cultura	48
3.5.3.1.	Cultura de Clan	49
3.5.3.2.	Cultura Innovadora	50
3.5.3.3.	Cultura de Jerarquía	50
3.5.3.4.	Cultura de Mercado	50
3.6.	Liderazgo relacionado con la cultura organizacional	53
3.7.	El Techo de Cristal	55

3.7.1.	Factores Obstaculizadores Externos	60
3.7.2.	Factores Obstaculizadores Internos	63
3.8.	Liderazgo	67
3.8.1.	Liderazgo Femenino	71
3.8.2.	Estilos de liderazgo	73
3.8.2.1	Liderazgo Trascendente	76
3.8.2.2	Liderazgo Transformacional	78
3.9.	Competencias Directiva	83
3.10.	Retos de los Líderes	90
3.11.	Las mujeres en el mercado laboral Argentino y el mundo	92
4.	HIPÓTESIS	96
4.1.	Planteo de hipótesis y definición de variables	96
5.	METODOLÓGICA	100
5.1.	Tipo de Investigación	100
5.2.	Población y Muestra	100
5.2.1.	Población	100
5.2.2.	Descripción de la muestra	101
5.2.3.	Criterio de selección del caso estudiado	102
5.3.	Metodología Utilizada y Procedimiento	104
5.3.1.	Método Cuantitativo	105
5.3.2.	Método Cualitativo	106
5.3.3.	Procedimiento para la recolección de datos	108
5.3.4.	Presentación de los casos de estudio	110
5.3.4.1.	Caso 1. Co Fundadora y CEO de Educatina.com	111
5.3.4.2.	Caso 2. Ejecutiva del Estudio Jurídico Internacional	112
5.3.4.3.	Caso 3. Presidente de AB Comunicaciones	113
5.3.4.4.	Caso 4. Directora Regional de RRHH, Multinacional	114

6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	116
6.1.	Resultados del Método Cuantitativo: Construyendo e interpretando los perfiles culturales.	116
6.2.	Resultados del Método Cualitativo: Entrevistas en profundidad a las Cuatro (4) líderes mujeres.	138
7.	CONCLUSIONES	147
8.	BIBLIOGRAFÍA	150
9.	ANEXOS	159
	Anexo 1 Cuestionario Evaluación Cultura Organizacional-Seis dimensiones.	160
	Anexo 2 Guía de preguntas para entrevista semiestructurada.	
	Niveles Culturales De Edgar Schein.	161
	Anexo 3 Modelo de Entrevista en profundidad semiestructurada.	162
	Anexo 4 Tabla de Respuestas. Evaluación Perfil Cultural.	
	Cuestionario OCAI.	165
	Anexo 5 Transcripción de las entrevistas Semi-estructuradas en profundidad a Directoras, Ejecutivas y Emprendedoras.	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 2. Modelo Valores en Competencia	45
Figura 3. Modelos de análisis y evaluación de la cultura organizacional	51
Figura 6. Competencias Directivas. Elaboración propia.	86
Figura 7. Elaboración Propia Retos de los Líderes	90
Figura 8. Porcentajes de Mujeres en la Alta Dirección. Investigación de Grant Thornton, 2013.	94
Figura 9. Síntesis de los componentes de la metodología. Elaboración propia.	104
Figura 10. Técnicas instrumentos de recolección de datos. Elaboración propia.	105
Figura 11. Pasos para la recolección de datos. Elaboración propia.	108
Figura 12. Gráfico del perfil cultural del CASO 1. Resultado del OCAI.	123
Figura 13. Gráfico del perfil cultural del CASO 2. Resultado del OCAI.	124
Figura 14. Gráfico del perfil cultural del CASO 3. Resultado del OCAI	129
Figura 15. Gráfico del perfil cultural del CASO 4. Resultado del OCAI.	133
Figura 19. Identificación de Competencias de las Líderes.	145

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Elaboración Propia Niveles de culturales Interrelacionados	32
Cuadro 4. Los valores competitivos de liderazgo, efectividad y teoría organizacional.	47
Cuadro 5. Esquema diferencias cultura débil y cultura fuerte de Robbins.	52
Cuadro 16. Identificación de Artefactos. Elaboración Propia.	140
Cuadro 17. Identificación de Valores. Elaboración Propia.	142
Cuadro 18. Identificación de Presunciones Básicas. Elaboración propia.	144
Cuadro 20. Esquema de relación entre estilo de liderazgo femenino y cultura organizacional. Elaboración propia.	146

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo conocer e identificar el perfil de competencias propias del liderazgo de cuatro mujeres ejecutivas y su relación con la cultura de la organización en la que se desempeñan.

Las organizaciones del siglo XXI están enmarcadas en un contexto de continuos avances tecnológicos, se encuentran inmersas en una economía global, con altos niveles de competitividad, incertidumbre, estrategias de orientación, servicio al cliente y énfasis en el capital humano. Es aquí donde debe desempeñarse el ejercicio del liderazgo que permita orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizaje para adaptarse a esas situaciones. Las organizaciones están tomando conciencia de la necesidad de nuevas formas de gestión, a través de estructuras más flexibles e innovadoras.

En tal sentido, las organizaciones para enfrentar los cambios acelerados no pueden seguir funcionando desde la perspectiva de la individualización de sus integrantes, sino agrupados en equipos de trabajo, capaces de abordar con creatividad e innovación las soluciones a los problemas que estas enfrentan y enfrentaran. Ello hace recurrir e incorporar en este proceso de cambio, la figura de los líderes. Según investigaciones (Heller, L. 2004; Nasbitt, J., y Albuderne, P. 1990 y Debeljuh, P. 2011) las mujeres serian grandes beneficiarias de estos cambios frente a cargos de decisión, si bien en el mundo del trabajo actual, la presencia de mujeres que tanto en número como en capacitación, van ocupando cargos de mayor nivel de responsabilidad y capacidad de

decisión, sin embargo, estas evoluciones serán lentas y limitadas de acuerdo a los diferentes contextos en donde ellas se desempeñen.

Uno de los aspectos recurrentes en la mayoría de los trabajos de investigación realizados sobre el tema ponen énfasis en los fuertes condicionamientos y pautas que operan en la cultura de la organización donde las mujeres están ejerciendo sus liderazgos, por lo cual resulta interesante preguntarse cómo se relacionan estos nuevos estilos de liderazgos que irrumpen en las organizaciones con la cultura. La cultura organizacional interactúa con el liderazgo (López, A.; 2005). Por lo tanto, vamos analizar y estudiar la cultura de la organización y determinar si existe una relación con el perfil de competencias de liderazgo de las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo en las organizaciones que se desempeñan.

El contexto empresarial actual, definido desde la globalización y la emergencia de nuevas tecnologías, requiere de líderes capaces de gestionar grupos diversos, que puedan percibir y entender las diferencias y congeniar las mismas tomando una acción donde la empatía, creatividad, flexibilidad, innovación, el manejo de conflicto, la influencia, el estilo afiliativo y democrático tendrán valor para la organización. Es decir, estamos ante un escenario donde la diversidad y complejidad requerirá de ciertas competencias relacionales en las personas que ocupan cargos de conducción.

Lugares tradicionalmente ocupados por hombres van siendo ejercidos por mujeres, impactando en los modelos mentales vinculados a imágenes de poder y género, tradicionales y modernos.

Observamos también una ampliación respecto a los contextos tradicionalmente más ligados a la mujer (educación, actividades sociales, de servicio) en pos de una mayor diversidad de posibilidades laborales.

Sin embargo, las mujeres encuentran grandes dificultades para acceder y permanecer en los puestos de mayor responsabilidad en todos los ámbitos, desde la perspectiva de género, existen condicionamientos de género que operan fuertemente en la determinación de igualdad de oportunidades para el desarrollo de las potencialidades del liderazgo de las mujeres en las organizaciones (Heller, L.; 2005). Uno de los aspectos en los que vamos a poner énfasis es en la cultura organizacional donde las mujeres están ejerciendo sus liderazgos.

Contextualizando el tema, aquí nos centraremos en el análisis de las entrevistas realizadas a cuatro (4) mujeres ejecutivas y líderes que compartirán su experiencia de cómo ha sido su trayectoria laboral. Un recorrido en el cual se verán reflejadas sus elecciones, valores, comportamientos, sentimientos, barreras que han tenido que superar en el camino, sus estilos de liderazgo y su relación con la cultura de la organización como sistema de normas, valores y tradiciones.

A partir de aquí, realizamos un estudio de caso del tipo descriptivo correlacional que nos permitió verificar la siguiente hipótesis:

- Existe una relación entre el perfil de competencias de liderazgo de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo y la cultura de la organización en la que se desempeñan.

Los casos de estudio fueron realizados a mujeres profesionales y ejecutivas que ocupan posiciones de liderazgo en diferentes empresas de la ciudad de Buenos Aires. Son Directoras, Ejecutivas y Emprendedoras, mayores a 35 años, con educación media y superior.

Las técnicas de recolección de datos utilizada para la investigación son:

- Entrevista semiestructurada en profundidad a Directoras, Ejecutivas y Emprendedoras.
- Cuestionario

Elegimos la entrevista en profundidad como método de recolección de datos por su flexibilidad y naturaleza del estudio a realizar. Las entrevistas permitirán obtener datos y percepciones que describen el fenómeno en estudio y comprobar la hipótesis acerca de los tópicos referidos.

Esta metodología nos permitirá conocer el tipo de cultura de la organización en la que se encuentran presentes las mujeres líderes, sus características y relación con sus estilos de liderazgos y conducción. Se pretende conocer junto con su trayectoria laboral, la historia de la organización, sus principales momentos, hechos más sobresalientes, los valores, creencias, pautas, costumbres y premisas que puedan estar presentes en la imagen actual de la organización.

La clave de las entrevistas fue lograr un espacio de confianza con las mujeres profesionales y ejecutivas, para comprender sus puntos de vista y sus propios aprendizajes sobre los acontecimientos vividos en su trayectoria laboral.

Además consideramos pertinente utilizar el cuestionario con la finalidad de obtener información de las variables objeto de estudio, por medio de una serie de preguntas. De tal manera que, podemos afirmar que es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar y finalmente, comparar la información recolectada, (Sampieri, H.; 2006).

Las preguntas son cerradas de evaluación destinadas a que las entrevistadas evalúen los distintos aspectos de la organización asignándole una valoración numérica para determinar un perfil de la cultura organizacional.

Para brindar mayor claridad al lector, se presenta a continuación el problema y los objetivos que guiaron nuestra investigación.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Formulación del Problema

En esta tesis se intenta responder a los siguientes interrogantes;

- ¿Podría hallarse un estilo de liderazgo femenino? ¿De ser así, cuáles serían sus rasgos predominantes?
- ¿Tendrían relación con las necesidades emergentes del contexto actual de dar consistencia a las redes sociales, intersubjetivas, en el medio ambiente laboral?
- ¿Y por último hay alguna relación entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional?

2.2. Objetivos generales

Los interrogantes generales que guiaron nuestra investigación se pueden formular de la siguiente forma:

- a. Investigar el perfil de competencias propias del liderazgo femenino de mujeres que ejercen puestos directivos y su modelo de gestión.
- b. Caracterizar el tipo de cultura organizacional en lo referente a vincular Poder y Género femenino.
- c. Relacionar perfil de liderazgo femenino y cultura organizacional

2.3. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación se desprenden de los generales;

Con respecto al primer objetivo general, nos planteamos los siguientes interrogantes:

- Investigar si existe un perfil de competencias propio de las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo en la organización.
- De ser así, conocer el papel que desempeñan las competencias cognitivas y las relacionales.
- Evaluar si las competencias del liderazgo de mujeres que ocupan puestos directivos enriquecen al funcionamiento de la organización.

Con respecto al segundo objetivo general, nos planteamos los siguientes interrogantes;

- Estudiar si la cultura organizacional posibilita el ingreso a mujeres a puestos de liderazgo.
- Investigar si la cultura organizacional genera barreras a la inclusión de mujeres a puestos de liderazgo.

Con respecto al tercer objetivo general, nos planteamos los siguientes interrogantes;

- Investigar el flujo de atracción, promoción y retención del liderazgo femenino en la empresa vinculado al tipo de cultura organizacional.
- Estimar si el tipo de cultura que predomina en la organización modifica el perfil de liderazgo femenino.

2.4. Justificación

Consideramos su justificación desde necesidades sociales, científicas y profesionales de la gestión de RRHH.

Se observa en el contexto actual cuestiones referidas a la temática de trabajo, liderazgo y género, que plantean necesidades sociales y de la comunidad, a ser encaradas de modo científico, y viable a ser estudiado empíricamente.

Su estudio sistemático atañe a la formación de competencias específicas del ámbito disciplinar de los RRHH y ciencias afines respecto a la integración de los géneros diversos en el mundo laboral.

También es oportuno reconocer que dicha investigación a nivel personal permitirá profundizar los conocimientos en el tema y al ser uno de los grandes retos de la mujer al incorporarse a las organizaciones se podría enriquecer su abordaje gracias a los contenidos de las historias de vida de las mujeres que serán entrevistadas y nutrir al desarrollo del liderazgo femenino.

Invitamos al lector a pasar al cuerpo principal del presente trabajo de investigación.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes Investigativos en el área

En relación con los trabajos científicos sobre el tema, pueden referirse;

Heller, L. (1996) realizó estudios exploratorios acerca de la primera generación de mujeres en posiciones destacadas años 90`en distintas profesiones en nuestro país, con el objetivo de indagar quiénes eran, cómo pensaban, cuáles fueron los pasos que debieron transitar para desarrollar una carrera laboral exitosa. La investigación fue realizada con mujeres Argentinas destacadas, teniendo como eje principal del estudio el logro o éxito que ellas han alcanzado. Se utilizó una muestra de mujeres profesionales destacadas, residentes en la Capital Federal y en el Gran Buenos Aires, cuya edad promedio era 45 años y que pertenecía a dos áreas de ocupación diferenciadas en el mercado de trabajo femenino; una que tiene que ver con la producción académica-científica asociada a áreas de actividades de investigación y docencia, y la relacionada con el arribo a los niveles gerenciales o de decisión en tipos de organizaciones privadas, en sectores no asociados generalmente a roles femeninos (sistemas, finanzas, marketing).

También, Heller, L. (2004) en un artículo publicado en la revista subjetividad y procesos cognitivos en el portal de UCES, se describen 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. El estudio se denomina, *La especificidad de los liderazgos. Distintas organizaciones, distintos estilos de liderazgo. ¿Hacia un cambio de la cultura organizacional?* Este

trabajo aborda tres ejes de análisis que permiten un conocimiento de las realidades sobre en qué medida estos nuevos liderazgos femeninos, que irrumpen en la vida de las organizaciones, pueden comenzar a modificar la cultura patriarcal todavía persistente en la mayoría de las organizaciones. Se analiza, la categoría de género y cuál ha sido su evolución en las últimas décadas; se presenta los principales aportes de las investigaciones desarrolladas en Argentina sobre mujeres líderes; y se sintetiza las características principales que introduce la perspectiva de género en las organizaciones.

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.

En un reciente trabajo, “Mujeres en la Cumbre Corporativa: el caso de la Argentina”, Heller, L. (2011)¹ examina la situación actual de mujeres que han accedido a los más altos niveles de decisión en distintas empresas en la Argentina, analizando y comparando además las tendencias de su participación en la actividad económica del país y de la región. Asimismo investigó acerca de sus trayectorias de carrera, sus condiciones de trabajo, la compatibilización de roles y el nivel educativo alcanzado, identificando tipologías de carrera de acuerdo con las tendencias observadas. Como

¹ Trabajo publicado por la revista del Centro de Sociología del Trabajo N° 2/2011. El estudio utilizó una metodología cuali-cuantitativa y el análisis está basado en los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a 20 mujeres. La guía de entrevista contenía 51 preguntas, de las cuales 9 están relacionadas con características sociodemográficas, 20 con la situación laboral, 19 con la carrera y 5 con el liderazgo. Las razones internas que constituyen una barrera para el crecimiento profesional -según el trabajo- son la falta de autoestima, la inseguridad, la falta de ambición, desconfianza y liderazgo para influenciar en otros. Los factores externos incluyen la cultura de la organización y procesos de reclutamiento, selección y promoción dentro de las compañías.

parte de los hallazgos de la investigación, la autora, esboza un perfil de la mujer directiva argentina que presenta las siguientes características:

- Edad promedio 48 años. Casadas con hijos
- Altas credenciales educativas (MBA, posgrados en el exterior) en carreras de Management-Ingeniería
- Superan las 55 horas semanales de trabajo
- Apoyo doméstico para el avance de sus carreras
- Aportan más del 50% al presupuesto familiar
- Ambiciosas. La mayoría no ha rechazado promociones o ascensos
- Mantienen el control activo de sus carreras
- No reconocen la discriminación

Asimismo, analizando el modelo de perfil predominante, Heller, correlaciona la situación argentina con lo que ocurre en el resto de Latinoamérica: “El modelo centrado en el perfil tradicional masculino de altos directivos es el que prevalece en ejecutivas latinas que han llegado a la cumbre dentro de las corporaciones. Las ejecutivas siguen las mismas pautas masculinas y utilizan las mismas opciones que impone el modelo dominante; especialmente en lo referido a sus elecciones profesionales y prioridades ante la familia; resolviendo a través de la delegación total en personal doméstico los roles de cuidado y domésticos”.

Otros de los trabajos recientes que podemos citar es el estudio de Di Marco, L. (2009)² que entrevistó a doce jefas que alcanzaron los puestos más altos en las pirámides empresariales argentinas; ¿Quiénes son, como lo hicieron, que representan, como

² Di Marco, nació en Buenos Aires, es periodista y escritora, y estudió Sociología en la Universidad de Buenos Aires (UBA). En 1991 ganó una beca de posgrado otorgada por el diario Clarín y la Fundación Roberto Noble, lo que marcó el inicio de su carrera profesional. En mayo de 2009 publicó *Las jefas*. Una investigación periodística sobre el liderazgo femenino, basada en doce historias de vida de ejecutivas poderosas e influyentes de la Argentina.

tuvieron que luchar para llegar, que dejaron en el camino?, establece que “el liderazgo femenino empresarial, las CEO que hoy dirigen multinacionales, surgió como un fenómeno producto de dos factores: la crisis de 2001, que quemó todos los manuales conocidos hasta el momento, y la llegada de un nuevo siglo en el que empezó a aparecer la diversidad como valor cultural”, en relación al primero de estos factores, se pregunta: ¿Hay algo que conecte a las mujeres con las crisis? La historiadora Dora Barrancos³ dice que sí, y que en toda revolución ellas emergen a la superficie, como la espuma. Una de las explicaciones que da la historiadora es que las mujeres pueden afrontar mejor muchos frentes al mismo tiempo en los momentos críticos. Los hombres, en cambio, son más eficaces en la especialización.

En el 2004, una investigación titulada, “Mujer y Gerencia; un desafío al poder patriarcal”, cuya autora es Magdalena Valdivieso de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-UCV. En este trabajo se presenta una visión de la gerencia desde una perspectiva de género, se hace referencia a la escasa presencia de mujeres en cargos gerenciales, a los obstáculos para que la mujer acceda y se desempeñe en los mismos. Se muestra el inicio de un trabajo sobre la “cultura organizacional” como elemento significativo de analizar para comprender los problemas de las mujeres en las organizaciones dominadas por el modelo hombre/razón.

Otra investigación, titulada “Perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia” cuya autora, Clara Viviana Castro, de la Maestría en Dirección y Gerencia de empresas, de la Universidad del Rosario, Facultad de administración en empresas, Bogotá, Julio de

³ Dora Barrancos, es socióloga y doctora en Historia por la Universidad de Estadual de Campinas (UNICAMP, Brasil), es investigadora principal del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y profesora consulta de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

2011. El objetivo del estudio descriptivo fenomenológico consistió en investigar los perfiles sociodemográficos que predominan en un grupo de mujeres directivas en Colombia, y observar las características de su liderazgo para tal propósito se realizó un estudio cualitativo. Se tomó una muestra de 378 mujeres Colombianas, que desempeñan cargos de alta dirección tales como Gerencia, Subgerencia, Presidencia Vicepresidencia y Directoras de departamento. Se encontró que de la muestra de 378 mujeres líderes en Colombia el 26.5% se desempeñan en área de la compañía de Gerencia General, donde el 25.93% se encuentra en el rango de edad 35 a 39 años, así mismo encontramos que el 52.6% se ubican a en un nivel jerárquico de Gerencia General o Gerencia de área/ departamento.

Respecto al promedio del tiempo en la empresa es de 9 años, en lo concerniente a la preparación académica indica que el 17.7% estudiaron Administración de Empresas como carrera de pregrado, 48.1% cuenta con Especialización y el 74.6% dominan por lo menos 2 idiomas.

En las características principales de liderazgo se destaca la orientación a la profesión con un 47%, la habilidad para trabajar en equipo predomina con un porcentaje del 42%, integrado a la capacidad de abstracción y asociación de ideas con un porcentaje del 22% perfila el liderazgo de la muestra.

También, un trabajo a nivel internacional que es de referencia como antecedente para esta tesis es, es el proyecto de investigación titulado “*El efecto del género del gerente sobre la cultura organizacional de la pyme*”, cuyos autores Prof. Mónica García Solarte; Prof. Domingo García Pérez; Prof. Antonia Madrid Guijarro, con el apoyo institucional y económico recibido de la Universidad del Valle en Colombia y la Universidad Politécnica de Cartagena en España, así como de la Asociación

Universitaria Iberoamericana de Postgrado AUIP. Este trabajo analiza el efecto del género del gerente sobre la cultura organizacional de la pequeña y mediana empresa. La muestra utilizada está compuesta por 600 Pymes (Murcia – España) y la cultura organizacional se analiza considerando la clasificación de Cameron y Quinn (2006). Los resultados muestran que las empresas gestionadas por mujeres motivan en mayor medida culturas organizacionales con valores de la cultura clan que las empresas gestionadas por hombres. Por otra parte, las empresas gestionadas por hombres impulsan en mayor medida los valores de la cultura Mercado.

3.2. Aspectos relevantes de la Cultura Organizacional y Conceptualización de la Cultura Organizacional

En este trabajo vamos a estudiar la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres directivas y la cultura de la organización en la que se desempeñan, es preciso diferenciar ambas variables. Uno de los aspectos recurrentes en la mayoría de los trabajos de investigación realizados sobre liderazgo femenino ponen énfasis en los fuertes condicionamientos y las pautas que operan en la cultura de las organizaciones donde las mujeres están ejerciendo sus liderazgos, (Heller, L.; 2004). La cultura organizacional está dominada por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino (Ramos, A.; Barbera, E.; Sarrio, M.; 2003).

Por lo cual resulta interesante analizar la cultura de la organización donde las líderes mujeres desempeñan sus funciones y conocer qué tipo de relación hay entre esta y el liderazgo de estas mujeres y el estilo de dirección que adoptan. Si la cultura condiciona

o modela el tipo de liderazgo que adoptan las mujeres o la presencia de ellas en las organizaciones produce cambios significativos en la cultura como agentes de cambio.

El término cultura tiene muchos significados y connotaciones. Las definiciones que aquí se plantean han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno.

La definición más influyente es la de Edgar Schein por ser este autor el que mayor difusión ha dado al concepto. En 1988 Edgar Schein en su libro *La cultura Empresarial y el Liderazgo*, introduce el concepto de cultura organizacional. En este libro, define a *La cultura como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentar con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido influencia como para ser consideradas validas, y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.*

Para Robbins, S. (1999), un estudioso en el comportamiento organizacional, sostiene que la Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Para este autor la cultura opera como un mecanismo de control y sensatez, guiando y moldeando las actitudes y el comportamiento de los empleados y destaca que la cultura juega un papel de definición de fronteras; esto es, se distingue de las demás, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la creación de un compromiso e incrementa la estabilidad del sistema social.

Por su parte, Chiavenato, I.(1999), autor reconocido en el área de administración de empresas y recursos humanos, considera que la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. La cultura está conformada principalmente por la forma de interactuar, así como por las actitudes que predominan entre los empleados, los supuestos y las aspiraciones.

Todas las definiciones se asemejan en su concepción de la cultura como una representación compartida o percepción común de una organización determinada. También los autores conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias.

Analizando las posturas antes presentadas, en este trabajo se tomará en cuenta la definición propuesta por Schein, E. (1988).

3.3. Papel de los Fundadores o Líderes de la organización en la configuración de la Cultura.

Para Schein, E. (1988), la visión de mundo de los fundadores tiene un peso significativo en la formación de la cultura de una empresa, pues son ellos quienes definen la forma de actuación de la Organización delante de los más variados problemas de adaptación que pueden surgir. De esta manera, los fundadores imprimen su visión del futuro de la empresa. La visión que estos personajes tienen de cómo enfrentar los problemas y de

cómo gerenciar la Organización, crean la conciencia de la misma y definen el papel que esta tendrán que desempeñar en el mundo.

Los fundadores no solo poseen un alto grado de confianza en sí mismos, sino que además suelen poseer sólidas presunciones sobre la naturaleza del mundo, el papel que las empresas juegan en el contexto, la naturaleza del género humano y las relaciones.

Las culturas empresariales son creadas por líderes y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y siempre que sea necesario la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado (Schein, E.; 1985). Para el autor, los líderes crean y conducen las culturas. Son los y las líderes uno de los principales actores en la conformación y transformación de pautas culturales.

Sin embargo, las condiciones del entorno exigen cambios a las organizaciones y a las personas que las conforman, incluyendo a sus líderes. Los nuevos requerimientos de los factores que rodean a las organizaciones exigen nuevas habilidades a los líderes.

Schein, E. (1996) en un ensayo extraído del libro *Organizational Culture and Leadership*⁴, explica las características de los retos que tienen que hacer frente las personas que crean organizaciones y quiénes dirigen las organizaciones. Entre ellos se encuentran;

⁴ Ensayo extraído del libro *Organizational Culture and Leadership*. En F. P. Drucker (1996). *El líder del futuro*.

- *El líder como animador.* En las primeras fases de la creación organizacional, una función singular del liderazgo consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización despegue. Es una energía que emana de las convicciones personales que motivan al empresario y despiertan el interés en otros.
- *El líder como creador de cultura.* Aquí los empresarios contratan y conservan a los subordinados que piensan y sienten del mismo modo que ellos; adoctrinan a sus subordinados y los adaptan a su modo de pensar y de sentir y su propio comportamiento es un modelo a seguir y de ese modo interiorizar sus convicciones, valores y suposiciones.
- *El líder como sustentador de la cultura.* Cuando la organización necesita estabilizarse los creadores y formadores deben producir nuevas generaciones de líderes para el futuro. Al hacer la transición, puede pasar que el fundador-creador no quiere abandonar el papel de líder o emocionalmente es incapaz de hacerlo o el fundador –creador crea inconscientemente procesos que impiden el crecimiento de la siguiente generación de líderes.

Los líderes que tienen éxito en esta fase son los que tienen suficiente intelección personal para crecer con la organización y cambiar su propia actitud, o bien reconocen sus limitaciones y permitan que surjan otras formas de liderazgo. Se requiere que el líder comprenda la cultura de la organización con todos los puntos fuertes y débiles, y consolide los elementos que se necesitan para mantener la aptitud de la organización para funcionar y crecer.

- *El líder como artífice del cambio.* Los líderes tienen que empezar a pensar como artífices del cambio, no solo deben adquirir nuevos conceptos y destrezas, sino, como desaprender las cosas que ya no son útiles para la organización. Desaprender es un proceso que implica ansiedad, actitudes defensivas y resistencia al cambio. Los líderes tienen que tener la fuerza emocional necesaria para apoyar la organización al mismo tiempo que se enfrentan con las ansiedades que acompañaran a los procesos de desaprendizaje que previamente tuvieron éxito, es decir, la aptitud para crear seguridad psicológica. Y por otro lado, necesitan una verdadera comprensión de la dinámica cultural y las características de su propia cultura organizacional.

Las organizaciones para hacer frente a la turbulencia ambiental tienen que tener un núcleo cultural; el compromiso de aprender y cambiar, compromiso con las personas y con los que tienen interés en la organización, incluidos los clientes, empleados, proveedores y accionistas. Y empezando con el compromiso por construir una organización saludable y flexible.

3.4. Importancia de la Cultura organizacional

Es importante que los líderes comprendan la importancia de la cultura organizacional debido a su gran fuerza y poder. En la actualidad es necesario tener en cuenta tanto los valores masculinos como femeninos que también forman parte de las empresas y contribuyen al desarrollo de las mismas, de ahí la importancia de realizar estudios que relacionen la cultura organizacional, el género y sus diferencias, que identifiquen como la cultura organizacional puede ser un impedimento en el desarrollo de la mujer y como

la mujer ha incidido en los cambios y desarrollos de la cultura organizacional (Debeljuh, P y Las Heras, M.;2011)

La cultura tiene un gran poder dentro de las organizaciones, si las personas no aprenden a manejar la cultura, esta los maneja a ellos (Schein, E. 1999). Si los líderes de una organización no aprenden la forma adecuada de convertir la cultura organizacional en una fortaleza para llevar a cabo todas sus metas y objetivos, entonces la cultura organizacional puede convertirse en una fuerza que impedirá cualquier tipo de innovación y progreso.

Entre las principales características que resaltan la importancia de la cultura organizacional se encuentran:

- La cultura organizacional crea un vínculo de unión entre las personas de la organización, debido a que promueve las mismas creencias y valores, además de fomentar un sentimiento de identidad.
- Distingue a la organización de otras empresas, debido a su manera de realizar las operaciones y procedimientos, además de su filosofía, historia, comportamiento, creencias, toma de decisiones, entre otros elementos de la cultura.
- Permite generar una visión compartida y promueve el sentido de identidad entre los miembros de la empresa.
- Define los límites y las normas de comportamiento, igualmente determina las acciones apropiadas o inapropiadas dentro de la organización. Sirve como mecanismo de control, ya que moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

- Contribuye a la satisfacción personal debido a la aceptación, el sentido de pertenencia y la realización.
- La cultura es un sistema de conocimiento, que forman los modelos mentales que determinan la manera de juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar dentro de la organización.
- Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y/o políticas, necesarias para el progreso de la organización.

3.5. Modelos de estudio de la cultura organizacional

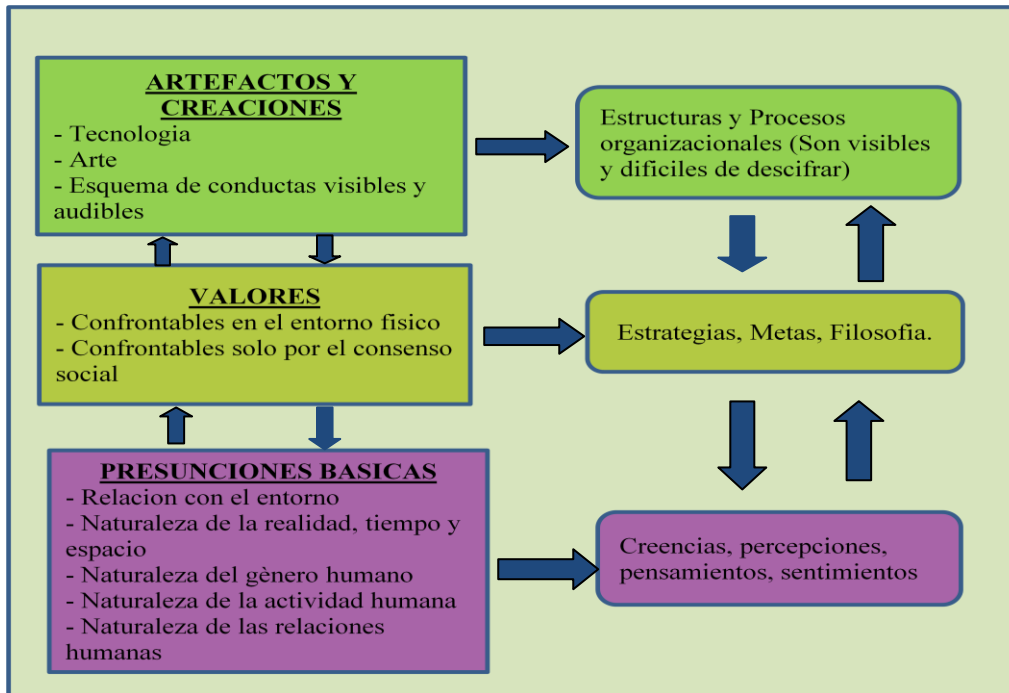
A continuación vamos a describir los modelos que nos van a permitir estudiar y conocer la cultura de la organización en la que se encuentran las líderes mujeres.

3.5.1. El Modelo de Schein: Niveles de Cultura Interrelacionados

La cultura existe a distintos niveles, y que debemos entender y manejar especialmente los niveles más profundos, donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador (Schein, E.; 1988). Los niveles son: Artefactos, valores adoptados y declarados y presunciones básicas. La descripción de estos niveles nos ayudará a comprender la cultura de la organización en la que son parte los líderes. Estos niveles de la cultura organizacional van desde lo más visible hasta lo verdaderamente tácito e invisible, como se observa en el Cuadro 1.

Desarrollaremos una breve caracterización de cada nivel por separado.

Niveles culturales Interrelacionados



Cuadro 1. Niveles culturales Interrelacionados. Elaboración Propia

3.5.1.1. Nivel 1. Dimensión Artefactos

Es el nivel más visible de una cultura, dado por su entorno físico y social. Consta del espacio físico, la capacidad tecnológica, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

Se refiere a los elementos que se pueden apreciar fácilmente en la organización, factores como la forma en que se visten los empleados, el tipo de oficinas, los canales de comunicación, el tipo de lenguaje, la arquitectura de la empresa, entre otros. En este nivel se puede observar la manifestación de la cultura, pero no se podrá saber su esencia.

3.5.1.2. Nivel 2. Dimensión Valores

Se basa en los principios que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización.

Se refiere a las creencias de los grupos de trabajo, se deben establecer los valores existentes en la organización y determinar si la cultura contribuye o dificulta el alcance de las metas y objetivos planteados en la organización.

Todo aprendizaje cultural refleja los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Por otra parte, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y presunción. Sin embargo, no todos los valores experimentan esta transformación. Únicamente los valores que son susceptibles de una validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo llegaran a convertirse en presunciones.

Los valores en la medida de lo posible deben ser compatibles con la organización, determinando así el curso de acción apropiado y orientado al cumplimiento de la organización.

En un artículo publicado por la Lic. Broitman, A. (2012) en el diario Clarín, Directora de RR.HH de Pfizer, señala que cuando se analizan promociones o selección de talentos, acompañan en el proceso para que, si la ejecutiva decide no aceptar, no sea por una limitación sino por decisión personal, y agrega que el desafío de las organizaciones es encontrar la forma de garantizar que las oportunidades de crecimiento sean igualitarias. También manifiesta que lo más importante es la flexibilidad, porque otorga la tranquilidad para poder organizar la vida cotidiana y más aun acompañar la

maternidad de sus empleadas. Ofrecen beneficios como licencias pagas extendidas, reintegro por guardería, horarios flexibles, etc.

Tales valores predecirán buena parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos. Pero si no están basados en un aprendizaje previo, solo lograrán predecir lo que la gente va a decir bajo una serie de condiciones, por lo tanto es necesario que los valores obedezcan a una experiencia histórica que mejora el rendimiento en su entorno. Sin embargo para alcanzar el nivel profundo de comprensión, para descifrar la estructura, para predecir acertadamente la conducta futura, tenemos que entender las presunciones básicas.

3.5.1.3. Nivel 3. Dimensión. Presunciones subyacentes básicas.

Este nivel revela la forma como el grupo organizacional percibe, piensa, siente y actúa. Las presunciones básicas se forman cuando una hipótesis apoyada por un presentimiento o valor individual llega a ser entendida y aceptada por un grupo como una realidad, y se cree que en el contexto debe actuarse de ese modo, así cuando la solución a un problema resulta exitosa repetidas veces, queda a la larga arraigada, convirtiéndose en una presunción.

Schein, E. (1988) plantea que si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, los miembros consideran inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa, las presunciones son confrontables e indiscutibles.

De esta manera, los individuos orientan sus conductas de acuerdo a las presunciones que tengan arraigadas.

También en el artículo mencionado anteriormente, el Director de Recursos Humanos de P&G Argentina, Shinji, H.; afirma que la política de diversidad de género es fundamental en la estrategia de negocios de P&G. Y comenta que la compañía considera a la diversidad como una ventaja competitiva, ya que en un ambiente más diverso se producen distintas ideas para llevar a cabo proyectos y soluciones más innovadoras.

Aquí se ilustra claramente cómo los miembros de P&G trabajan y se desarrollan bajo esta presunción y es un aspecto fundamental de la cultura.

La esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende este, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos” (Schein, E.; 1988).

A través de las entrevistas en profundidad que haremos a las cuatro mujeres líderes que se desempeñan en diferentes organizaciones pretendemos conocer la cultura organizacional en la que actúan y su relación con ellas. Así como existen distintas pautas de comportamiento femenino, existen también distintas organizaciones; una persona determinada puede expresar necesidades y formas de comportarse diferentes en distintas organizaciones o incluso en diferentes áreas de una misma organización (Schein, E.; 1980).

En el estudio *Cultura organizacional e innovación en las empresas basado en las investigaciones de Edgar Schein (2004)*, liderado por Yadira, Rodríguez y Diana, Tovar de la Universidad de la Sabana, se describen los elementos de la cultura organizacional, que son la base para entender y analizar la cultura:

a. Prácticas de supervivencia externa

✓ Misión, estrategias y objetivos

Muchas organizaciones resumen sus creencias básicas en la misión que llevan como insignia, pero también sus creencias se ven reflejadas en lo que desean ser, en su visión y en los objetivos, igualmente en todas las estrategias que emplean.

Las creencias y valores de las empresas también se ven reflejados en la organización del trabajo diario y en la forma que se perciben a su mercado objetivo, estas percepciones definen la forma en que se deben realizar los procedimientos en la organización.

✓ Significado: estructuras, sistemas y proceso

Existen numerosos debates sobre cómo debe ser la estructura adecuada de una organización (alta, baja, centralizada, descentralizada). Sin embargo, la estructura de una empresa debe ser adecuada para su funcionamiento y el ambiente natural en el cual se desempeña.

Por otra parte, a medida que crece la organización, se van creando subculturas determinadas por las diferentes áreas, funciones, productos y unidades geográficas. Es importante que las directivas de las empresas aprendan a manejarlo adecuadamente y formen un lazo que una a toda la organización a pesar de estas subculturas.

✓ Medidas: detección de errores y sistemas de corrección

Cada empresa tiene diferentes mecanismos para realizar el control de sus procesos y actividades. Estos mecanismos forman parte de la cultura organizacional, ya que define

las prioridades de los directivos de una organización a la hora de realizar cada uno de los procedimientos y operaciones. Estos sistemas de control determinan la forma en que debe hacerse el trabajo y por lo tanto determina la forma de evaluación del desempeño de los empleados.

Un mecanismo de control utilizado en las organizaciones es el trabajo por objetivos, por lo tanto el desempeño de los empleados se determina por el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.

Existen organizaciones que son muy rigurosas con la existencia de errores y por lo tanto ejercen castigos cuando los empleados cometen algún error, pero por otra parte, existen empresas que tienen una administración paternalista donde no hay castigos por los errores cometidos. Los dos extremos en este caso son malos, las organizaciones deben plantear objetivos y transmitirlos de forma efectiva a todos los miembros de la empresa, sin embargo, cuando hay errores se deben hacer énfasis en ellos, utilizándolo como una fuente de aprendizaje, para evitar que se repitan nuevamente.

La cultura no solo se trata de las personas y la forma en que se les motiva o recompensa, la cultura es el corazón de la organización y es el corazón de la misión y las estrategias desarrolladas por la empresa a lo largo de su existencia.

b. Prácticas de integración interna

- ✓ Lenguaje y conceptos comunes.

Una de las más claras manifestaciones de la cultura es el lenguaje común y las formas de pensar similares dentro de la organización, un ejemplo de esto se puede apreciar en la cultura de un país. Esta característica se debe al entorno donde se desempeñan los empleados generando conceptos comunes, utilizados en su labor diaria. La creación de

un lenguaje común también lo determina la experiencia vivida por los empleados a través de los años de la organización.

Cada organización tiene una cultura diferente, por lo tanto cada empleado nuevo debe aprender a desempeñarse en ella para lograr una aceptación entre todos los empleados de la empresa.

✓ Límites e identidad de grupo

Dentro de las organizaciones existen varios grupos o subculturas, las cuales manejan información y/o secretos en el ámbito personal y organizacional, generando una identidad con el grupo y con la empresa.

✓ La naturaleza de la autoridad y las relaciones.

Muchas empresas tratan de controlar el nivel en que se relacionan sus empleados, procurando mantener los niveles jerárquicos en la organización, con el fin de evitar que se generen relaciones más allá de las relaciones laborales. Por otra parte, existen organizaciones que buscan formar una especie de familia con todos los miembros de la organización.

Es importante que las directivas de las organizaciones tengan en cuenta que los seres humanos son personas sociales por naturaleza y que por lo tanto esperan poder relacionarse con las personas de su trabajo y encontrar amigos y compañeros. Cuando existe un ambiente de cordialidad y confianza dentro de las organizaciones se reduce la competitividad y se facilita el trabajo en equipo.

✓ Asignación de recompensas y estatus

Las organizaciones desarrollan un sistema de recompensas y estatus para premiar a los empleados por sus meritos; como la promoción o ascenso de cargos y recompensas económicas.

Para las personas que ingresan a la organización no es fácil reconocer a simple vista los sistemas de recompensas y tampoco el comportamiento que se espera de ellos, para lograr esto, los nuevos empleados se toman varios meses.

c. Creencias arraigadas

La cultura organizacional está influenciada por la cultura del país donde se encuentran, al igual que por las creencias de los fundadores, líderes y miembros de la empresa. Estas se ven reflejadas en las políticas de la organización.

✓ Naturaleza de las relaciones humanas

Es importante determinar si la cultura ejerce una posición dominante, simbólica o pasiva dentro de la organización.

Cuando las directivas de una empresa aprenden a administrar adecuadamente la cultura organizacional, esta se puede convertir en una ventaja competitiva.

Una de las principales decisiones que deben tomar las directivas de las organizaciones es que forma de trabajo deben promover, si el trabajo en equipo o el trabajo individual.

✓ La naturaleza de la realidad y la verdad

Las personas empiezan a formar sus creencias con sus padres o profesores y las modifican de acuerdo a sus propias experiencias. Gran parte de la formación del comportamiento de las personas en su vida adulta, lo determina la forma en que se trabaja en la organización a la que pertenece.

✓ La naturaleza humana

La cultura organizacional está basada en las creencias sobre la naturaleza humana. Algunas empresas creen que los empleados son perezosos y solo responden a incentivos externos como el dinero, esta teoría corresponde a la teoría X. Sin embargo, otras organizaciones creen que los empleados trabajan porque buscan aprender y buscan

oportunidades para crecer, estas creencias corresponden a la teoría Y. dependiendo de la creencias que tengas las directivas de la organización se determina las estrategias y controles hacia los empleados.

✓ La naturaleza del tiempo y el espacio

Las creencias acerca del tiempo y el espacio definen como nos sentimos en cualquier ambiente. Para diferentes culturas llegar temprano y salir tarde del trabajo puede tener varios significados y esto lo determina la organización.

Cuando se enuncia el concepto de espacio, se refiere a la distribución del espacio físico en la organización. La importancia de este elemento radica en su gran influencia en el tipo de relaciones que se pueden formar entre las personas de la organización, cuanto más cercanos se encuentran los escritorios y las oficinas abiertas, es más fácil entablar relaciones cercanas.

La cultura determina la integración y la forma de trabajar dentro de la organización, por lo tanto una definición adicional que contribuye al concepto de cultura es el patrón de aprendizaje de creencias básicas que funcionan dentro de la organización y por tanto debe considerarse como algo valioso, adicionalmente le enseña a los nuevos miembros de la empresa como deben hacer y percibir las cosas, como deben pensar y sentir en relación con los problemas de la organización. (Schein, E., 1988).

En este trabajo pretendemos profundizar en el análisis de la cultura organizacional y como esta se relaciona con el estilo de liderazgo de las mujeres líderes.

La incorporación de las mujeres en las organizaciones que tradicionalmente están dominadas por hombres, exigió la adopción de pautas, comportamientos y costumbres, que son parte de la cultura de las organizaciones. Tal como lo demuestra Loden, M.

(1987) en su libro *Liderazgo Femenino*, las mujeres tendieron a incorporar pautas masculinas, adoptando los modelos propios de la cultura tradicional y patriarcal, que van desde la forma de comportamiento hasta las maneras de vestirse.

Por su parte, Heller, L. (2004) es su libro, *Nuevas voces del liderazgo*, manifiesta que el techo de cristal está teniendo algunas grietas, sin embargo no alcanza para garantizar la igualdad de oportunidades, todavía persisten, en la mayoría de las sociedades, pautas culturales que nos llevan a afirmar que el techo de cristal definitivamente existe.

Además la autora como resultado de un estudio⁵ con mujeres ejecutivas en empresas de diferentes tamaños y sectores comprobó la influencia que la cultura de la organización ejerce sobre los estilos de conducción. Heller, analiza la cultura de las organizaciones a través de algunos parámetros relacionados como los sectores de actividad, tamaño y origen del capital, y cómo esta influye en los estilos de conducción de las mujeres de altos puestos de responsabilidad. Como resultado concluye que la cultura y los valores de la empresa influyen en gran medida en las ejecutivas líderes y con el tiempo va generando una fuerte identificación entre sus valores y los de la empresa. Y que las empresas más favorables a promocionar mujeres son extranjeras, de los sectores comerciales y de servicios y de tamaño mediano.

Menciona también que las ejecutivas señalaron como obstáculos más frecuentes que deben enfrentar en sus lugares de trabajo, las actitudes y prejuicios de sus superiores y

⁵ 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.

colegas hombres, y además la persistencia de estereotipos negativos sobre las habilidades de las mujeres en cargos de máxima responsabilidad.

Un ejemplo de ello lo relata una entrevistada (Heller, L.; 2004) que tuvo dificultades que enfrentar al ingresar a la organización con una fuerte cultura masculina; quien comenta,; *“Tuve que cambiar desde la forma de vestir hasta algunos de mis comportamientos como por ejemplo, sacarme los aros para no distraer a los empresario.”*

Otra de las entrevistadas comenta que hay mujeres que para alcanzar posiciones destacadas, adoptan actitudes masculinas; no se visten, se cubren, no dejan que el hombre les abra la puerta. Y agrega este no es un secreto para tener éxito, al contrario, la femineidad de la mujer es su ventaja competitiva. Hoy en día la mujer no debe renunciar a ser femenina y esposa y madre cuando sea el caso, para triunfar en los negocios (Chinchilla, N.; 2007).

La cultura organizacional es la propiedad que tienen los grupos de acumular el aprendizaje que han tenido a través de experiencias comunes durante toda la historia de la empresa. Esta definición hace referencia a que muchas características de la cultura organizacional existente, se deben a las experiencias que han tenido los miembros de la empresa frente a diversos factores y que han contribuido a reforzar sus creencias y su comportamiento (Schein, E.; 1988).

Recientemente un artículo publicado por la periodista Aseefh, M. (2014) en el Diario El Cronista, sobre la presencia de las mujeres en puestos directivos, los especialistas en el

tema coinciden en que aún falta mucho por recorrer para lograr la paridad de géneros en el ámbito laboral. Si bien la mujer ganó terreno, todavía queda mucho por trabajar dice Videla, M., actual directora de Sustentabilidad y Asuntos Públicos de Manpower.

Por otra parte, la consultora Glue Consulting, especializada en el segmento de Gerencia y Alta Dirección, según un relevamiento entre 700 empresas desde grandes, locales y extranjeras, hasta pymes, en Argentina solo el 4% de las posiciones de CEOs son ocupadas por mujeres, mientras que el porcentaje de mujeres en altas gerencias y direcciones en empresas multinacionales asciende al 25%. De todos modos, en relación a lo que sucedía 10 años atrás, tanto a nivel mundial como nacional, se observa que la tendencia en el aumento de las mujeres en posiciones de liderazgo es positiva y continuara creciendo año a año. De la misma manera coincide, María Olivieri, Executive Manager de PageGroup quien explica que el desequilibrio se debe en gran parte a las empresas que no cuentan con una cultura en donde las mujeres puedan desempeñar su rol de liderazgo y al mismo tiempo, mantenerse como columna vertebral del hogar.

Para la CEO de Randstad, las compañías deben vencer el paradigma de que la mujer debe responder a los parámetros masculinos en el ámbito laboral, olvidándose de que el mayor valor agregado está en la diversidad. Entonces el desafío es grande y deberá surgir del reconocimiento de la complementariedad del trabajo del hombre y la mujer, concluye.

3.5.2. Modelo de Cameron y Quinn

Cameron y Quinn (1999) han sido los autores de un modelo de conceptualización sobre cultura organizacional construido bajo el marco de referencia denominado Competing Values Framework (CVF), presentado en su libro *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Diagnosticando y Cambiando la Cultura Organizacional).

El propósito de este modelo es diagnosticar la cultura de una organización en particular identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominante: Clan, Adhocracia, Jerarquizada y de Mercado. El modelo muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros y control frente a los cambios. El modelo presenta dos dimensiones, la primera diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, discreción y dinamismo, propio de organizaciones dinámicas y cambiantes.

- *Las características de estabilidad y control*, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella.
- *La flexibilidad y discreción*, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias del entorno y es la organización misma la que promueve este tipo de comportamiento.

La segunda dimensión refleja el grado en el cual una organización está orientada hacia el funcionamiento interno o externo.

- La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambio en el entorno.
- La orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Estas dimensiones conforman cuatro cuadrantes, tal como se ilustra en la Figura 2.

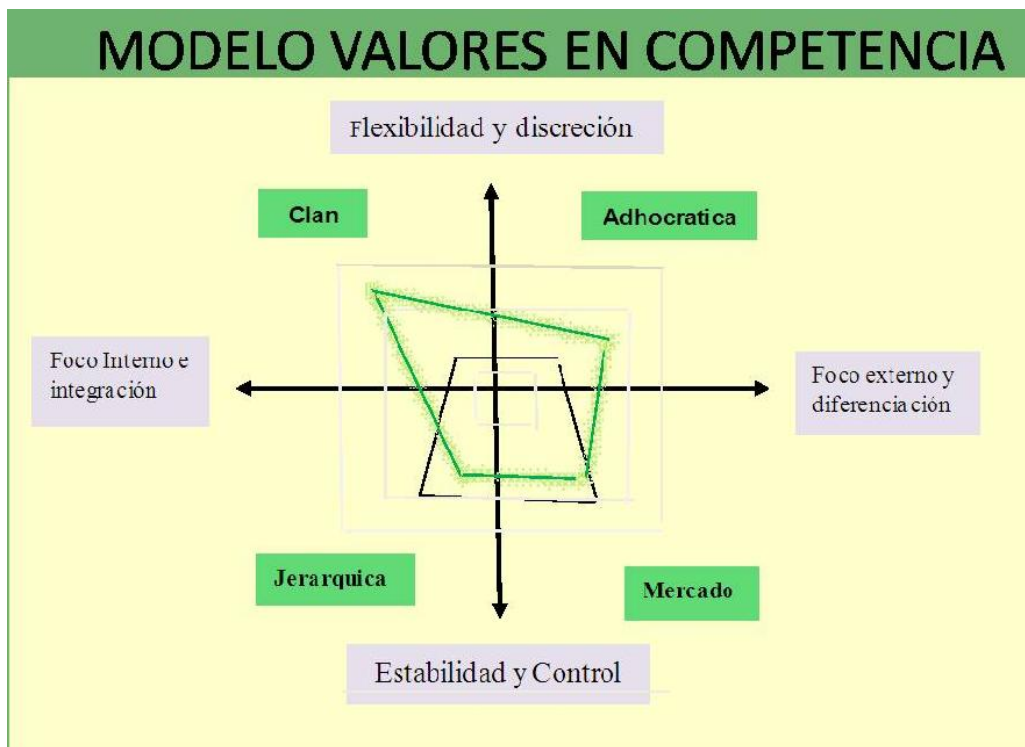


Figura 2.-Modelo Valores en Competencia, Extractada de Tesis de Máster en alta Dirección Pública, Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales, 2012.

El instrumento utilizado para evaluar la cultura es el denominado Organizational Culture Assessment (OCAI). Se presenta en forma de cuestionario que posibilita interpretar e identificar el perfil cultural basado en los valores, asunciones e interpretaciones de las personas en las organizaciones. (Ver anexo 1)

En este trabajo interesa conocer por medio del cuestionario y la entrevista en profundidad la cultura actual de la organización en la cual las Directoras, Ejecutivas y emprendedoras se encuentran liderando.

El cuestionario cuenta con cuatro tipos de culturas que analiza de modo transversal por medio de seis dimensiones:

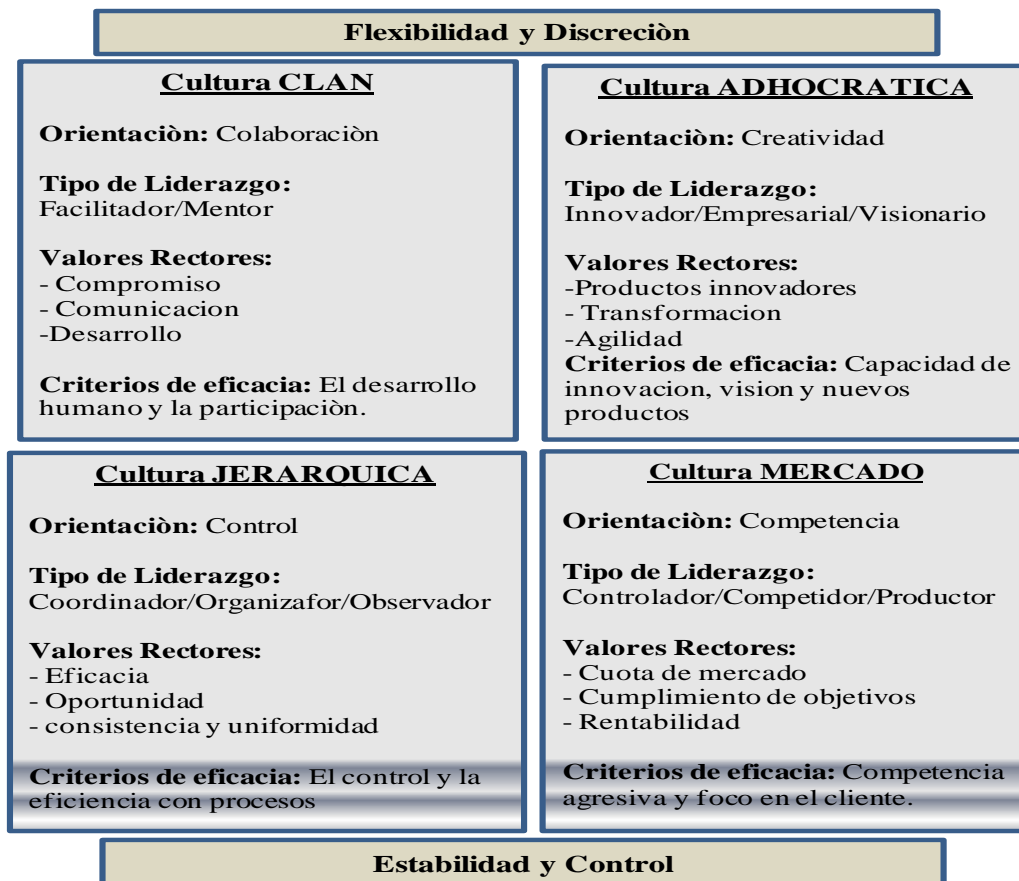
1. Características dominantes
2. Liderazgo
3. Dirección de los empleados
4. Lo que mantiene unida la organización
5. Énfasis estratégico
6. Criterio de éxito

Cada dimensión de las mencionadas tiene cuatro alternativas que la entrevistada debe asignar un puntaje de 1 a 100 puntos. Una vez que se tienen los puntajes se procede a calcular el promedio de puntos por cada una. Luego se integra los resultados del cuestionario en el modelo de valores de competencia. Cada cuadrante se divide con la línea recta de 45° que se numera desde el 1 al 100. Estos ejes indican el promedio obtenido por cada dimensión, es decir mientras más cercana a 100 este una organización en un cuadrante, se supone más cercana a ese tipo de cultura organizacional dominante. Se puede observar la división de los cuadrantes en el Cuadro 4.

A partir de la revisión de la literatura y teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo de determinar la relación entre el estilo de liderazgo de las líderes mujeres y la cultura organizacional de las empresas gestionadas por ellas, utilizaremos la metodología de Cameron y Quinn para determinar la cultura dominante de la organización y la relación con el estilo de liderazgo de cada una de ellas.

Conocer el tipo de cultura organizacional permite identificar y asociar características deseables del estilo de liderazgo y cuáles son los criterios de eficacia y los modelos de gestión que la organización establece.

En cuanto al rol de los líderes, aquellos que generan los más altos rendimientos han desarrollado capacidades y habilidades que les permiten tener éxito en cada uno de los cuadrantes (Cameron y Quinn; 2006). En otras palabras, los buenos líderes tienen la capacidad de identificar qué tipo de liderazgo es el apropiado para el tipo de cultura de la organización y la forma en que se adapta.



Cuadro 4- Los valores competitivos de liderazgo, efectividad y teoría organizacional. Extractada del Estudio de Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. Universidad Metropolitana, 2010.

La cultura como herramienta utilizada por quienes conducen la organización facilita el cambio, en la medida que valora más el compromiso del empleado con la organización y promueve el desarrollo.

3.5.3. Tipologías de Cultura

Podemos encontrar diferentes tipologías de cultura en función de cuales sean los parámetros culturales que cada autor considere más relevante. Aunque resulta difícil encontrar una organización con un determinado tipo de cultura en sentido estricto, la clasificación que se haga es importante a la hora de estudiar y determinar las principales características de una cultura.

En una investigación titulada, *El efecto del género del gerente sobre la cultura organizacional de la PYME* (2010), que se realizó con el objetivo de identificar la cultura organizacional y que incidencia tiene el género del gerente, utilizaron la clasificación de Cameron y Quinn (1999), los resultados muestran que las empresas gestionadas por mujeres tienen mayor incidencia en la cultura del clan y los hombres mayor incidencia en la cultura de mercado.

Nos interesa conocer la cultura de la organización en la que pertenecen las líderes mujeres, serán ellas quienes describirán las características de la cultura por medio de la entrevista en profundidad, al fundamentarse en diversos parámetros culturales, tales como tipo de poder, grado de compromiso de los miembros de la empresa, estructura organizativa, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa, etc.

Diferentes culturas organizacionales pueden ser apropiadas en distintas circunstancias y ningún tipo único de cultura es apropiado para todas las situaciones (Hellriegel, D. y Slucum, J.; 2004).

Cameron y Quinn (1999) definen cuatro tipologías culturales, las que se sintetizan en el cuadro 4 y se describen a continuación:

3.5.3.1. Cultura de Clan

La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. En general es como una familia. Los líderes son como mentores o figuras paternas. La organización se mantiene unida mediante lealtad y tradición, y el compromiso es alto. Se pone énfasis en el desarrollo de los recursos humanos y se da importancia a la cohesión y la moral. Se da importancia al trabajo en equipo, la participación y consenso. El éxito es definido en términos de sensibilidad a los clientes y preocupación por la gente. La organización establece como prioridad el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

3.5.3.2. Cultura Innovadora

Representa el tipo de organización altamente sensible a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. Las personas, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. A largo plazo, el énfasis de la organización está en el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa ganar productos o servicios nuevos o únicos. Ser un líder en productos o servicios es importante. La organización estimula la iniciativa individual y la libertad.

3.5.3.3. Cultura de Jerarquía

Una organización con esta cultura se caracteriza por un lugar de trabajo muy formal y estructurado. Los procedimientos dirigen lo que las personas hacen. Los líderes se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores, con mentalidad eficiente. Las normas formales y las políticas mantienen la organización unida. La preocupación a largo plazo reside en la estabilidad y el desempeño con operaciones tranquilas y eficientes. El éxito es definido en términos de seriedad en las entregas, planificación estable y bajos costos. La administración de recursos humanos se basa en ofrecer un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y aumentos en las remuneraciones.

3.5.3.4. Cultura de Mercado

Una organización con cultura de mercado se caracteriza por estar orientada a los resultados y su mayor preocupación consiste en conseguir que el trabajo se haga. Las personas son competitivas y orientadas por objetivos. Los líderes son productivos y competitivos, además exigentes. Lo que mantiene la organización unida es el énfasis en ganar. El enfoque a largo plazo se hace en las acciones competitivas y el logro de los objetivos medibles. El éxito es definido en términos de cuotas de mercado y penetración. Los precios competitivos y el liderazgo son importantes. El estilo organizativo es el de la competitividad.

Entonces identificado el tipo de cultura de la organización con el modelo de Cameron y Quinn, se hace necesario identificar las prácticas de la organización que inciden en su

formación, se requiere conocerla desde un enfoque sistémico. Se entiende que aplicando también, el modelo de Edgard Schein, como investigación cualitativa, no estaríamos limitando la cultura a cuatro tipologías que podrían limitar los diversos atributos culturales que existen.

Al combinar ambos modelos integrados lograremos obtener un diagnóstico integral de la cultura de la organización. En la Figura 3, se muestran ambos modelos que serán utilizados para el diagnóstico en la presente tesis.

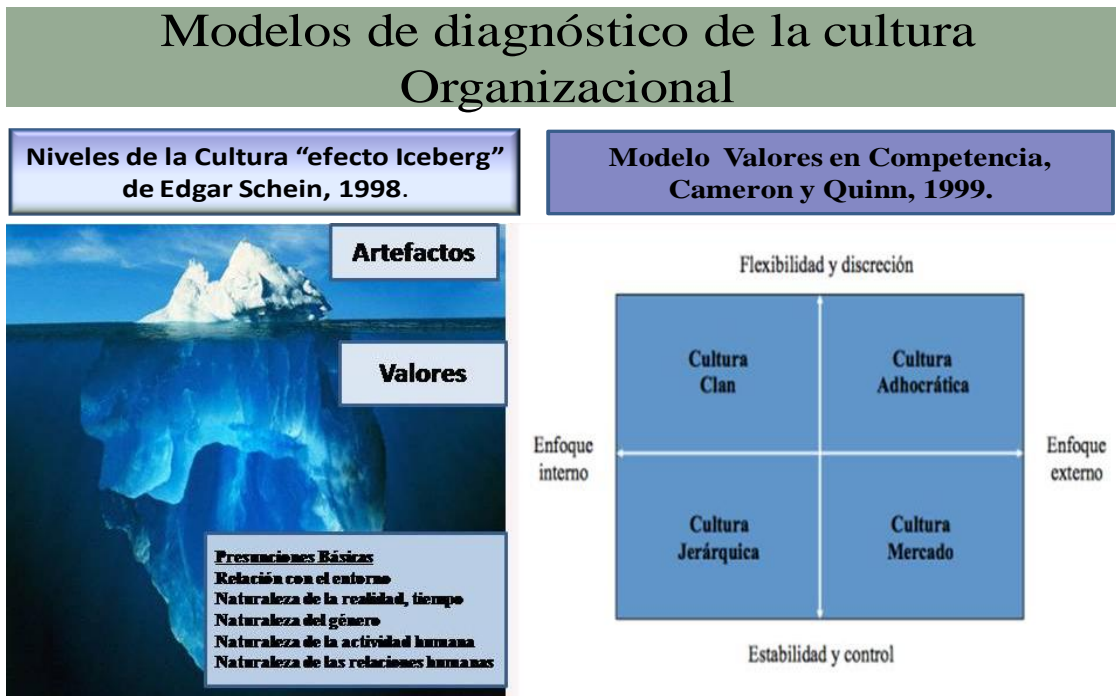


Figura 3. Modelos de análisis y evaluación de la cultura organizacional.

Robbins, S. (2009) en su libro, Comportamiento Organizacional, sostiene que la cultura de una empresa puede ser débil o fuerte.

Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que

acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible.

Para comprender mejor tanto a la cultura débil como fuerte, en el Cuadro 5, se distinguen aspectos que caracterizan a ambas;

CULTURA DÉBIL	CULTURA FUERTE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La supervisión es estrecha y el personal tiene poca libertad en su trabajo. ➤ El puesto de trabajo es estandarizado y las reglas y procedimientos están debidamente formalizados. ➤ La gerencia centra más su atención en producir y escaso interés por su personal. ➤ Los miembros de la organización solo se identifican con su grupo de trabajo. ➤ Se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, es decir, que se desconectan los niveles productivos del personal. ➤ La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, por la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos. ➤ Bajo propensión al riesgo no se estimula al trabajador a ser innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo. ➤ Los puestos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados. ➤ La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal. ➤ Los miembros se identifican con la organización en su conjunto. ➤ Las compensaciones y ascensos que otorgan al personal están basados en su nivel de productividad. ➤ La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad de los conflictos funcionales, lo suficiente para que siga siendo viable y creativo. ➤ Existe una elevada propensión al riesgo, se alienta y se utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Cuadro 5- Esquema del libro Comportamiento Organizacional (Stephen Robbins).

Se debe entender a la cultura débil, como aquella donde las personas están como "encerradas" porque no pueden realizar bien su trabajo o llevarlo a cabo completamente, porque les ha sido impuesto un límite que no les permite explotar sus conocimientos por lo que han sido bloqueados; además, con esto se daría lugar al desperdicio de tiempo porque a la otra persona que seguiría con el trabajo habría que explicarle todas las gestiones realizadas; esto rige así, porque la máxima autoridad muestra excesiva preocupación por la producción y deja en el olvido total a las personas, sin darse cuenta que son los elementos más importantes para que se lleve a cabo el funcionamiento de la empresa.

En este tipo de cultura los individuos se identifican sólo con su grupo de trabajo y se sienten excluidos de ciertas actividades que se realizan en la organización, porque las reglas son muy rígidas y existe elevada presión hacia los empleados.

Robbins, sostiene que la cultura fuerte tiene mayor impacto en el comportamiento del empleado y un claro indicador de este tipo de cultura es la poca rotación de personal en la organización. Como resultado se obtendrá un alto nivel de cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, además hay menos propensión a abandonar la empresa.

Cuanto más fuerte es una cultura, mayor será el grado de influencia que ejercerá sobre los miembros.

3.6. Liderazgo relacionado con la cultura organizacional

Las culturas empresariales son creadas por líderes y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y siempre que sea necesario la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, son dos caras de la misma moneda,

que no pueden ser entendidas por separado. (Schein, E.; 1985). Para Schein, los líderes crean y conducen las culturas. Son los y las líderes uno de los principales actores en la conformación y transformación de pautas culturales.

La cultura organizacional determina como se realizan todos los procedimientos en la empresa, representa la visión y objetivos comunes de todos los miembros de la organización.

Schein, E. (1992) en su libro, *Organizational Culture and Leadership*, define el liderazgo como la actitud para examinar y administrar la cultura. El autor considera la organización como un grupo y analiza la cultura organizacional como una pauta de supuestos básicos compartidos, adquiridos por la adaptación e integración. En el aprendizaje organizacional, los supuestos básicos cambian en las mentes de los miembros del grupo. La labor del líder es promover esos cambios, ayudando a los miembros a desarrollar la motivación para el cambio. Los líderes pueden fomentar una cultura de aprendizaje si la visualizan y si comunican esa visión. ¿Qué sucede en el caso de que los liderazgos sean ejercidos por mujeres? El autor, habla de administrar la cultura, y cree que el cambio cultural se puede administrar, aún cuando eso también depende de que los supuestos cambiados den resultado para adaptarse de manera efectiva al ambiente externo y producir un bienestar interno. Para intentar un cambio cultural es necesario que los y las líderes sean conscientes de la necesidad del mismo y visualicen los beneficios, ya que son ellas las que pueden cambiar las pautas.

3.7. El Techo de Cristal

La expresión techo de cristal comenzó a popularizarse en Estados Unidos a mediados de la década del ochenta, en alusión metafórica a las barreras invisibles que impiden a muchas mujeres con elevada calificación y capacidad personal y profesional acceder a los niveles de dirección y responsabilidad. En 1991, el gobierno de ese país creó la comisión de los techos de cristal y aprobó la ley del mismo nombre, destinada a imponer sanciones a las grandes empresas que, en los niveles más altos de su escalafón, ejercen una actitud discriminatoria contra las mujeres. La metáfora es atractiva, ya que trasmite que aquello que se halla inmediatamente encima de nosotros está al alcance de la gente, pero cuando es una mujer la que intenta alcanzarlo, se interpone un techo de cristal (Alizade, M.; 2007).

El Techo de Cristal caracteriza a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar. Es una barrera que impide a las mujeres seguir avanzando (Burin, M.; 2002).

Por su parte Heller, L. (2005) sostiene que el Techo de Cristal, son barreras invisibles que están y persisten en la sociedad y obstaculizan la obtención de los objetivos laborales deseados por una persona. Estas barreras invisibles a que hacen referencia los estudios sobre el tema son factores de origen tanto externos como internos y que impiden la autorrealización de la mujer. La autora dice que las mujeres están entre “el techo de cristal y el piso engomado”, donde el techo de cristal es la limitación invisible que tienen en las organizaciones para su desarrollo gerencial y el piso engomado o

pegajoso, está marcado por las propias limitaciones que se autoimponen las mujeres por privilegiar sus roles en la familia o por no animarse a dar el salto.

A partir de los estudios realizados desde la perspectiva de género, que indican como nuestra cultura patriarcal construye semejante obstáculo para las carreras laborales de las mujeres (Heller, L.; 2004; López, A.; 2005 y Debeljuh P.; 2010).

Un artículo publicado por la revista *gestión* (2013) titulado: *El fin del concepto de techo de cristal*, ilustra claramente lo que venimos desarrollando. Se menciona que a raíz de un estudio en Gran Bretaña el concepto techo de cristal que sirvió para explicar las barreras invisibles que impiden el progreso de las mujeres desde 1986, podría darle paso a otro, más complejo, para explicar las múltiples dificultades del ascenso social femenino en el siglo 21.

El estudio fue realizado por la consultora Ernst&Young que encuestó a 1100 mujeres y llegó a la conclusión de que son múltiples factores que impiden el ascenso femenino como por ejemplo, la edad, la ausencia de referentes, el impacto de la maternidad, las cualificaciones y la falta de experiencia. Estas barreras pueden impactar en las mujeres en cualquier momento, las organizaciones deben dar respuesta. Aunque hoy hay más mujeres en los directorios, porque las compañías apuntan a mayor diversidad de género en sus composiciones, muchas de las más talentosas renuncian antes de llegar a esa instancia.

Pero sorprendentemente no es el género sino la edad la carga más pesada que dicen sentir las mujeres hoy. Muy jóvenes o muy viejas, 32% de las encuestadas piensa que la edad impacta en sus carreras negativamente. Las más afectadas dicen ser las más jóvenes, entre 18 y 23 años. La falta de experiencia o de cualificaciones académicas es el segundo mayor problema, con 22% de las encuestadas preocupadas.

Una de cada cinco mujeres encuestadas también admitió que la maternidad podría ser un problema en su ascenso laboral.

La clave, dicen desde Ernst&Young, es un ataque preventivo creando programas que ayudan a las mujeres a volver al trabajo después de tener un hijo. Estos factores influyen negativamente pero, se pueden superar siendo responsables y con el apoyo de las empresas y el Estado.

Debeljuh, P. (2010) publicó su libro, *Mujer y Liderazgo*. En este libro, con un estilo directivo, atractivo y práctico, basado en entrevistas que ilustran los aspectos de las mujeres en puestos de decisión sobre los impulsores que afectan su desarrollo profesional, la autora plantea que la falta de flexibilidad laboral es indicada como uno de los principales motivos a la hora de identificar obstáculos en su desarrollo laboral. Esto se debe a que las mujeres que ocupan puestos de dirección están expuestas a un mayor estrés que los hombres por la necesidad de conciliar la familia con el trabajo.

Lo mencionado se muestra en una nota publicada por Pintos, M.E., (2004) en la revista *mercado, Mujeres que Mandan*, en la que se entrevistó a 20 ejecutivas que ocupan puestos de responsabilidad. Una de ellas, Llapur, M., Directora de Relaciones Externas de Gas Natural, reconoce que, en materia de exigencias, la mujer tiene un plus; debe

conseguir equilibrar el trabajo con las actividades personales. De acuerdo con la ejecutiva, se exige mucha dedicación en el ámbito laboral, *“pero, necesariamente, la mujer tiene que hacer un esfuerzo adicional ya que debe aprender a compatibilizar el trabajo, con el hogar, la familia, sus estudios y demás actividades recreativas”*. Respecto al techo de cristal afirma no haberlo sentido jamás, aunque reconoce que, aún hoy, se piensa casi exclusivamente en hombres para determinadas funciones y dice, todavía hay algunos gestos machistas en el comportamiento de algunas empresas.

Es de destacar también que en la mayoría de las sociedades, pautas culturales muy fuertes que nos llevan a afirmar que el techo de cristal definitivamente existe y por ahora sólo sufre algunas quebraduras. En Argentina, los distintos estudios llevados a cabo durante los últimos años, entre ellos el de Mass Sáez, García y Cukierman, 1998 y Wirth, L.; 2002, Heller, L.; 2004) demuestran que la mayoría de las empresas no son propicias a promocionar a mujeres por cuestiones culturales y de “machismo”. Es decir, existen tipos de cultura más propensas a incorporar mujeres en cargos de liderazgo social, y otros más reacios.

Sin embargo no todas las empresas son iguales, haciendo referencia a lo anterior actualmente hay una tendencia a la inclusión de la mujer en las organizaciones, un ejemplo de ello es Kimberly-Clark que fue distinguida con el Premio Catalyst 2014 por su desempeño en la contratación, el progreso profesional y el desarrollo de las mujeres en sus lugares de trabajo. La iniciativa denominada, “Lidera tu poder: Fortaleciendo el Negocio de las mujeres líderes” es impulsada por la compañía para la construcción de una organización diversa e inclusiva que se ve, piensa y comporta como los consumidores que compran los productos.

En los últimos cuatro años, la empresa logró un aumento global del 71% en el número de mujeres que ocupan posiciones de dirección o de liderazgo. En la Argentina, el porcentaje total de mujeres en la compañía se incrementó del 16,50%, en 2012, al 21,53% en el año 2013. Mientras que el porcentaje de mujeres en cargos gerenciales, creció de un 11%, en 2009, a un 27%, en 2013.

Para entender el término techo de cristal es necesario analizar los rasgos o factores que lo describen. Especialistas en estudio de género (Burin, M; 2004; Alizade, M.; 2007) coinciden en la existencia de factores externos e internos, que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres, pero que también perjudican a la organización al impedir el aprovechamiento del talento femenino.

Burin, M. (2002) en un artículo publicado por la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, sobre techo de cristal, comenta, que techo de cristal puede ser comprendido en su complejidad mediante la figura de un prisma, esto es, una figura facetada, con muchas caras que describen los numerosos rasgos que lo componen. Entre esa multiplicidad de rasgos que construyen el “techo de cristal”, algunos son objetivos, impuestos por la cultura patriarcal imperante en la mayoría de las organizaciones laborales, diseñadas sobre modelos de trabajo tipificados como masculinos; otros rasgos son subjetivos, contruidos a lo largo de la historia de cada sujeto, en su singularidad.

López, A. (2005) también investigadora en temas de Género, comenta que los factores son barreras invisibles derivadas de prejuicios psicológicos y organizativos. Estas barreras pueden ser externas e internas e influyen en el desarrollo de la mujer en las organizaciones. Describe las siguientes barreras externas:

3.7.1. **Factores obstaculizadores Externos;** están definidas por factores que dificultan el acceso y promoción de las mujeres a puestos de dirección.

- ✓ **Estructura organizacional,** definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos (Henry, M.; 1997).

La tendencia general es que la segregación laboral de género está determinada por la posición ocupada en la estructura jerárquica de la organización. Las mujeres ocupan los escalafones laborales más bajos mientras que los puestos de mayor estatus están ocupados por hombres. Las mujeres directivas han de desempeñar su trabajo enfrentándose a una cultura masculina y redes de hombres que continua provocando una clara segregación de género tanto vertical como horizontal (Ramos, A.; Barbera, E. y Sarrio, M.; 2003).

Heller, L. (2004) en su libro, *Nuevas Voces del Liderazgo*, distingue la segregación en horizontal y 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 niveles superiores.

La segregación vertical está directamente vinculada con obstáculos que provienen de condiciones externas para ascender a los puestos superiores; mientras la horizontal hace referencia a las preferencias individuales por las cuales varones y mujeres se concentran en ocupaciones o profesiones.

- ✓ **Cultura organizacional**, de carácter androcéntrico caracterizada por valores masculinos es otra de las barreras externas en la promoción de mujeres a los puestos de liderazgo. Desde los años 90` investigaciones comienzan a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones de poder y responsabilidad con la cultura organizacional (Loden, M; 1993; Instituto de la Mujer⁶; 1990; Sánchez, A.; 1997) apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional está orientada por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino, lo que provoca trabas para el desarrollo de las mujeres.

Según una investigación realizada por Amparo Ramos, Ester Barbera y Maite Sarrio (2003) en la que estudian las barreras que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres. Las autoras sostienen que la cultura organizacional actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de procesos influidos por estereotipos y roles de género. Estos procesos son; las reglas informales, redes o networks, la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, la escasez de mentorización de mujeres y la falta de políticas organizacionales tendientes a lograr un mayor respeto a la vida privada y de conciliación ente el trabajo y la familia.

La consultora multinacional de Recursos Humanos Randstad, junto a Mujeres Empresarias, organizó el Panel de Discusión, Liderazgo de la Mujer en cargos ejecutivos (2013) evento en el que se analizaron las razones de los bajos índices de inserción de mujeres en puestos de alta responsabilidad, fenómeno que ubica a Chile en

⁶ El **Instituto de la Mujer** es un organismo autónomo dependiente del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España, a través de la Secretaría de Estado de de Servicios Sociales e Igualdad.

una de las peores posiciones a nivel mundial, ya que de acuerdo a los últimos estudios, de 5 mil puestos de toma de decisión tanto en el ámbito público como privado, sólo un 21,7% son ocupados por mujeres.

La realidad local indica que, aunque no existe la tendencia natural a pensar en una mujer para ocupar un puesto de responsabilidad, sí hay una apertura mayor a evaluar esa opción, señaló, Pedro Lacerda, CEO de Randstad Chile.

Por su parte, la Gerente General de Sodexo, compañía de origen francés y principal proveedora de servicios de calidad de vida, sostuvo que “la equidad de género en puestos de liderazgo se dará en la medida que las empresas entiendan las barreras corporativas, culturales y personales que las mujeres debemos enfrentar. Es necesario construir entornos de trabajo flexibles, programas que fomenten la autoconfianza, autonomía y mentoring. Además, comenta que las mujeres deben tomar conciencia de la importancia de las redes de contactos ya que crean oportunidades de mayor exposición profesional y elevan el perfil de las mujeres líderes y son esenciales para ayudarnos a identificar modelos de conducta”.

✓ **Los estereotipos de género,** Se considera como un conjunto de rasgos que caracterizan a un grupo, tanto en lo físico y mental como en su comportamiento. En el ámbito de la dirección aparecen ejemplos que reflejan que los estereotipos de género, inmersos en la cultura organizacional, influyen de forma negativa en el acceso y promoción de mujeres directivas. Se asocian características, habilidades, roles y comportamientos diferentes para hombres y mujeres, y por otro, se considera que los hombres se adecuan mejor a los puestos de dirección (López, A.; 2005).

Sin embargo, en el mercado laboral, se están produciendo cambios que reclaman la incorporación de nuevas características y comportamientos por parte del personal directivo alejado de los patrones tradicionales y del estereotipo de masculino, dando paso a las características vinculadas a las mujeres.

3.7.2. **Factores obstaculizadores Internos;** para explicar la segregación de género en los puestos de dirección también se describen los factores que hacen referencia a características propias de las mujeres que influyen en el acceso y promoción laboral.

Burin, M. (2004) Directora del programa de Estudios de Género y Subjetividad en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), realizó varios estudios y aportes al libro titulado “Techo de cristal” de Alizade, M. (2007), en el libro se debate el deseo de poder en las mujeres, los desencuentros entre los mandatos de la cultura y sus consecuencias laborales en torno a los parámetros fijados por el techo de cristal. También se describen los rasgos que influyen en la configuración del techo de cristal a partir de las percepciones y necesidades de las mujeres.

Algunos de los rasgos que constituyen el techo de cristal son;

✓ **Las responsabilidades domésticas y el cuidado de los niños:** La dedicación horaria de los puestos más altos en la mayoría de los espacios laborales está diseñada por lo general dentro de un universo de trabajo masculino, e incluye horarios que habitualmente no están disponibles para las mujeres, por ejemplo, en horas vespertinas o nocturnas- dado que por lo general, este grupo de mujeres también desempeña roles domésticos como madres, esposas y amas de casa.

Además, el entrenamiento preponderante de las mujeres en el ámbito doméstico, en los círculos humanos con predominio de la afectividad, con relaciones de intimidad,

con el acento puesto en las emociones cálidas (ternura, cariño, odio, etc.), estaría en contraposición con el mundo del trabajo masculino, donde los vínculos humanos se caracterizarían por un máximo de racionalidad, y con afectos puestos en juego mediante emociones frías (distancia afectiva, indiferencia, etc.).

- ✓ **El nivel de exigencias.** Este grupo generacional ha encontrado que en sus carreras laborales se les exige el doble que a sus pares masculinos para demostrar su valía. En su mayoría, perciben que en tanto a ellas se les exige un nivel de excelencia en sus desempeños, a sus pares varones se les acepta un nivel mediano o bueno.

- ✓ **Los estereotipos sociales.** Algunos estereotipos que configuran el techo de cristal se formulan de la siguiente manera: “Las mujeres temen ocupar posiciones de poder”, “A las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad”, “Las mujeres no pueden afrontar situaciones difíciles que requieren actitudes de autoridad y poder”. Estos estereotipos sociales paralizan la carrera laboral de las mujeres. En muchas mujeres, tales estereotipos han sido internalizados de tal modo por ellas mismas que, casi sin cuestionarlos, los repiten como si fueran resultado de elecciones propias. Sin embargo, afirmaciones como “a mí no me interesa ocupar posiciones de poder” se ven confrontadas con otras actitudes en las que desean asumir trabajos que les representen autoridad, prestigio, reconocimiento social, etc. Los estereotipos de género se convierten en poderosos obstáculos subjetivos para las mujeres.

- ✓ **La percepción que tienen de sí mismas las propias mujeres.** La falta de modelos femeninos con los cuales identificarse lleva a este grupo generacional a sentir inseguridad y temor por su eficacia cuando acceden a lugares de trabajo

tradicionalmente ocupados por varones. Uno de los temores que suelen surgir en ellas es a perder su identidad sexual. La necesidad de identificarse con modelos masculinos lleva a estas mujeres a configurar actitudes y conductas clásicamente masculinas, así como también cambios en el timbre de su voz, impostando sonidos más graves y hablando en tonos más altos que lo habitual.

Las mujeres que en su carrera laboral desean ocupar puestos hasta ahora caracterizados como típicamente masculinos deben enfrentar el doble de exigencias que sus pares varones, afrontar más riesgos –por ejemplo, de acoso sexual-, soportar un mayor escrutinio de sus vidas privadas, a la vez que se les perdonan menos equivocaciones. Cuando cometen errores, no se los atribuyen a su entrenamiento o a su experiencia previa o a su formación profesional, sino al hecho de ser mujeres.

- ✓ **El principio de logro.** Al evaluar la valía de los miembros de una empresa u organización laboral tradicionalmente masculina, en la que compiten varones y mujeres por igual, algunos estudios describen cómo funciona un tipo de adscripción que precede al desempeño en el cargo, aun cuando esto ocurra de forma velada e imperceptible en la mayoría de los casos. Esto ha llevado a muchas mujeres no sólo a ser orientadas hacia el mercado de trabajo secundario, sino también a la “división secundaria”, casi universal dentro de las profesiones y las ocupaciones más lucrativas. Como resultado de este proceso, incluso mujeres profesionalmente muy calificadas se ven orientadas sistemáticamente hacia ramas de estas ocupaciones menos atractivas, poco creativas y generalmente peor pagadas.

No sólo se suele valorar inicialmente a las mujeres como si tuvieran un potencial más bajo para determinados puestos de trabajo y, por lo tanto menos valía para quienes las empleen sino que además ellas mismas suelen mostrar un grado inferior

de “habilidades extra-funcionales”, como planificar su carrera, demostrar intereses ambiciosos, capacitarse dirigiéndose a determinados fines. Esto constituye un serio obstáculo en el avance de sus carreras laborales.

- ✓ **Los ideales juveniles.** Otro factor que opera en la configuración del techo de cristal son los ideales juveniles cultivados por estas mujeres mientras forjaban su carrera laboral. Ellas mismas suelen convalidar los ideales sociales y familiares que les indicarían “asegúrense de hacer lo correcto”, sobre la base de una ética femenina. En la actualidad, muchas de estas mujeres se encuentran decepcionadas ante un mercado laboral cuyos ideales y valores se han transformado por efecto del pragmatismo imperante. Ahora el mandato social parece ser “asegúrense de ganar mucho dinero, y rápido”. Para un grupo amplio de mujeres esta contradicción opera como factor de estancamiento de sus carreras.

Debido a la doble inscripción del techo de cristal, objetiva y subjetiva a la vez, los recursos para enfrentarlo deberán ser dobles: por una parte requerirán de un cambio de posición subjetiva de las mujeres, poniendo en marcha el deseo hostil y el juicio crítico, junto con el deseo de justicia. Por otra parte, será necesaria una firme actitud de modificación de las condiciones laborales inequitativas que provocan situaciones de exclusión para las mujeres y efectos nocivos sobre su salud mental.

Lo que venimos desarrollando se ilustra en un artículo publicado por el Prof. Mosqueira, J. (2013) en el diario La Nación, en el cual se hace hincapié en que el "techo de cristal" aún permanece en organizaciones de todo tipo, aludiendo a aquel límite tácito que se impone al género femenino en el ascenso vertical. En el artículo, se mencionan dos tendencias que se dan en la actualidad y se ejemplifica la doble inscripción del

techo de cristal, objetiva y subjetiva. Las dos tendencias se resumen en dos figuras mencionadas por The New York Times: Sheryl Sandberg y Sara Uttech.

Sheryl Sandberg, es la actual directora operativa de Facebook, una de las empresas más rentables del planeta. Según ella, *el techo de cristal no es impuesto por los hombres, sino por las propias mujeres que sacrifican sus ambiciones profesionales por atender su vida familiar*. Y Sara Uttech, Gerente de Ciencias de la Comunicación por tres sociedades científicas, enfiló su vocación por otro camino. Esta ejecutiva, *en vez de privilegiar su ascenso sin fin, intentó encontrar formas y medios como para conciliar en primer término su vida familiar respecto de sus responsabilidades laborales*. No es que no le interese su carrera, sino la flexibilidad como para compartir actividades con sus hijos y atender las tareas domésticas. Además cometa que inició su cambio laboral preguntándole a su jefe si podía trabajar algún día en su casa. Como la propuesta funcionó, se extendió al resto de los días laborables.

3.8. Liderazgo

Con el paso del tiempo, la literatura sobre liderazgo ha ido abandonado el enfoque personalista del líder, incluyendo cada vez más a la persona o personas que son lideradas, (Cardona, P.; 2000)

El siglo XXI está caracterizado por fuertes cambios geopolíticos, sociales y económicos los cuales desafían a los gerentes y directores a enfrentar de manera decidida la competencia global. En la actualidad, las organizaciones son entornos complejos y turbulentos que están sometidas a un constante cambio. Las organizaciones tradicionales, altamente jerarquizadas, burocratizadas y con elevada especialización funcional no responden a las necesidades y demandas actuales. Se reclaman empresas

menos jerarquizadas, con adaptación al cambio y nuevos estilos directivos. La diversidad en los estilos de dirección aporta nuevos valores que contribuyen al desarrollo empresarial y mejora la competitividad laboral (López, A.; 2005).

Entre las habilidades directivas para afrontar los nuevos retos empresariales se destacan la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad y la gestión del cambio. Los líderes deben ser flexibles para adaptarse al constante cambio, buscar el desarrollo continuo de la empresa y de sus recursos humanos y fomentar la creatividad y la innovación.

Aunque existe cierta controversia acerca de si existen diferentes estilos de dirección entre hombres y mujeres, podemos decir que el estilo femenino se caracteriza por la consecución de los objetivos a través de la cooperación de todo el personal implicado, es un estilo centrado en la persona, abierto y flexible, que fomenta la comunicación y la relación interpersonal, y que se basa en la dirección participativa (Heller, L.; 2002)

La dinámica del siglo XXI ha de requerir nuevos estilos de liderazgo, que se caracteriza por ser afiliativo, participativo, empático, comunicativo y que contribuya a la colaboración entre líder y subordinado, a este estilo se lo denomina liderazgo femenino. El Liderazgo Femenino significa de algún modo humanizar las organizaciones. Para ello, se han considerado enfoques sobre prácticas que deben desempeñar los líderes, planteados por algunos estudiosos del tema.

Por lo tanto, se hace necesario identificar el papel de los líderes en esta nueva era de colaboración e innovación. Necesitamos, pues, nuevos modelos que nos permitan crear valor a través de las personas, un nuevo paradigma que nos ayude a aprovechar el conocimiento y las experiencias del pasado y que, al mismo tiempo, nos permita

introducir las innovaciones que necesitamos para cambiar y encontrar la respuesta a los nuevos desafíos. Por todo ello, encuentro enormemente atractiva la propuesta de Heifetz, R. (2012) que hace en “La Práctica del Liderazgo Adaptativo”, su libro más reciente, escrito conjuntamente con Linsky, M. y Grashow, A. En esta obra, Heifetz nos sugiere que abordemos nuestros desafíos adaptativos tal como lo hacen los demás seres vivos.

Fue el primero en hablar de liderazgo adaptativo. Lo hizo en su libro “Liderazgo sin respuestas fáciles“. Tras más de 20 años de investigación, Heifetz, catedrático de Liderazgo Público en la Universidad de Harvard, se ha convertido en el máximo exponente de una innovadora corriente que enseña a los líderes a adaptarse a los nuevos retos y desafíos y a sobrevivir y crecer en tiempos de cambios.

Heifetz, R. (1997) presenta una propuesta bien iconoclasta⁷ acerca del papel de los líderes. Propone el liderazgo adaptativo y lo *define como la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen*. Utiliza el término movilizar y sostiene que la tarea más importante de los líderes en vista de los desafíos de las organizaciones, es la de movilizar a todos los empleados de las organizaciones a enfrentar y a trabajar en la adaptación.

Otro de los enfoques de liderazgos es el planteado por Kotter, J. (1999), profesor de la escuela de negocios Harvard Business School y autor de varios libros sobre el liderazgo en las organizaciones, *define el término liderazgo como la actividad o proceso de*

⁷ La Real Academia española la define como la «doctrina de los iconoclastas» y a su vez señala que «iconoclasta» proviene de rompedor de imágenes,

influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Propone y afirma que la gerencia y el liderazgo tienen funciones y objetivos diferentes, pero opina también que ambos términos deben ser complementarios y en un mundo cambiante y cada vez más competitivo, uno no puede vivir sin el otro. Liderar es lidiar con el cambio, y parte de la razón por la cual se le está dando tanta importancia a este término, se debe a la volatilidad y el alto grado de competitividad en el mercado global. Actualmente la tecnología y el alto grado de competencia obligan a que las empresas generen cambio en su conducta, para sobrevivir tienen que crear estrategias que se adapten al entorno y que resulten efectivas para competir eficientemente en un mercado dinámico, donde se demanda cada vez más liderazgo.

Kotter, apuesta por un líder más participativo, que comparta su amplia responsabilidad con otros dentro de la organización. Afirma que el liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad misma de las organizaciones y de sus situaciones, requiriéndose el concurso de otros y teniendo una visión integral de lo que se quiere hacer y ofrecer dentro de un entorno de cambio constante.

Como vemos aquí uno de los elementos comunes que presentan sus planteamientos, es el papel de los líderes, fundamentalmente consiste en movilizar a la gente; esto implica motivarlos, orientarlos e inspirarlos a afrontar sus problemas

3.8.1. Liderazgo Femenino

Peters, T. (1982) escritor estadounidense sobre las prácticas de gestión empresarial, mejor conocido por su libro, “En busca de la excelencia”, actualmente uno de los temas que despierta su atención es el de las mujeres como líderes naturales de la nueva economía. De ello se ocupa en su libro “Re-Imagina”, (2006) y advierte, “*El mañana pertenece a las mujeres*”, y explica que las mujeres improvisan con mayor facilidad que los hombres, son más decididas y más sensibles ante la confianza, entienden mejor las relaciones y las entablan más fácilmente.

Chinchilla, N., (2013) en un debate sobre liderazgo femenino comenta; estamos en una “evolución” y estamos llegando a ella de un modo bastante tranquilo, en el sentido de que hace unas cuantas décadas que la mujer ha salido a trabajar en el mercado laboral y hemos empezado a abrir el ojo femenino, porque durante muchos años ha sido totalmente el ojo masculino el que ha llegado a un tipo de liderazgo.

Todo parece indicar que estamos ante una nueva concepción del liderazgo, en la que la creatividad y la sensibilidad necesariamente están presentes, al igual que la comunicación, en un sistema de organización menos jerárquico, más horizontal, en el que la multilateralidad y la divergencia de perspectivas, pensamientos y sentimientos merecen total respeto. De ello se deduce que la intuición, empatía, trabajo en equipo, cooperación y un liderazgo más participativo, son las cualidades tradicionalmente consideradas como femeninas- deberían ser apreciadas por las empresas para puestos gerenciales y directivos. Afortunadamente predominan en la actualidad las actitudes de rechazo al liderazgo autoritario y jerárquico, basado en el modelo patriarcal. Y este

nuevo estilo se va imponiendo, abriendo nuevas posibilidades de desarrollo con los aportes de las mujeres.

Naisbitt, J. y Aburdene, P. (2000) afirman que las mujeres son una megatendencia. Según las autoras el futuro de la mujer es más que alentador, se prevé una consolidación del liderazgo femenino en el siglo XXI. Y afirma que la mujer está transformando cada sector de la vida contemporánea, desde la política hasta el deporte, estando especialmente capacitada para conciliar, integrar, comprender y coordinar esfuerzos, lo cual le otorga una cualidad privilegiada para humanizar el mundo de la empresa.

Cuando se habla de Liderazgo Femenino se hace referencia a la idea de que las Mujeres lideren a partir de su propia feminidad. Para ello es necesario centrar la discusión en dos cuestiones fundamentales. En primer lugar, reconocer que las Mujeres poseen algunas características distintivas en relación a los varones y que por ello son propias y en segundo lugar, que estas características serían una fortaleza a la hora de dirigir una organización. Para Chinchilla, las mujeres tenemos un estilo distinto siendo féminas y aunque es verdad que en las familias las mujeres hemos sido líderes siempre, en la política o en la empresa no lo éramos, hasta hace pocos años.

Las organizaciones están tomando conciencia de la necesidad de nuevas formas de gestión, a través de estructuras más flexibles e innovadoras. De todas maneras estas evoluciones serán lentas y limitadas de acuerdo a los diferentes contextos en donde se desempeñen según Heller L. (2004).

Para Gómez, A., presidenta de la Federación Española de Mujeres, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE),⁸ reconoce que el perfil de la mujer empresaria está cambiando en el mercado y por ende en la empresa; la faz agresiva y financiera ha quedado arrinconada por un ventarrón de visiones a largo plazo, mas basado en gestionar personas que cifras y en gestionar equipos, grupos de personas, las mujeres han impulsado un cambio cualitativo.

3.8.2. Estilos de liderazgo

Chinchilla, N. (2013) Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia en IESE Business School, en un foro a debate mencionado anteriormente donde cuyo objetivo fue entender las claves del liderazgo femenino, sus avances, logros y lo que aún falta para que las mujeres alcancen una destacada proyección al interior de las organizaciones y en el ámbito público, afirma que hoy se trata más de un liderazgo relacional. Para la autora el buen líder es el que es capaz de construir relaciones positivas, duraderas y que al final hacen crecer a los demás, no sólo es aquel al que siguen, sino aquel al que pueden emular y también el líder, desde su humildad, es capaz de buscar lo positivo que puede emular de otros.

Para el profesor Cardona, P. (2000)⁹, un estudioso del liderazgo relacional, el contenido del término liderazgo ha sufrido importantes cambios a lo largo del siglo XX, pero fundamentalmente en las últimas décadas donde el Liderazgo se asocia con la importancia que se le asigna a la relación que se establece entre líder y colaborador, en

⁸ Es la Federación de mujeres directivas y empresarias que desde 1987 se han organizado bajo las siglas FEDEPE (Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias) para impulsar el liderazgo femenino.

⁹ Cardona, P., es Profesor del IESE, escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra, se fundó en 1958 con la intención de ofrecer a los líderes empresariales una visión holística de las empresas.

lugar de fijarse sólo en ciertas características del líder. Este enfoque recibe el nombre de liderazgo relacional, que comienza a desarrollarse a partir de los 70`, pero es en la década de los 80` donde encuentra su apogeo, con la obra de Bass y Avolio (1985).

Cardona, hace hincapié en las relaciones de influencia no coercitivas que el líder genera sobre el colaborador, y viceversa. La relación de influencia se convierte en una relación de intercambio entre las dos partes. Los tipos de liderazgo relacional se pueden clasificar dependiendo de las relaciones de intercambio en que se apoya la relación entre líder y subordinado. El profesor López P., (1991)¹⁰ elaboró una teoría de las relaciones de intercambio y explica el concepto de liderazgo a través del análisis de la motivación humana, ya que considera que las relaciones deben analizarse para conocer los motivos que guían la conducta humana. La teoría del autor usa un lenguaje sistemático para hablar de la interacción entre dos personas, agente activo (AA) y agente reactivo (AR), cabe aclarar que las relaciones de intercambio no tienen porque ser simétricas, (Cardona, P.; 2000).

En el caso de una relación entre jefe y subordinado, el subordinado (AA) realiza un trabajo porque el jefe (AR) le va a dar una recompensa. La motivación del subordinado para realizar la acción es una *motivación extrínseca*.

O el subordinado puede realizar su trabajo por otros motivos, como por ejemplo, porque le gusta ese trabajo o porque aprende algo nuevo. Aquí el subordinado no busca solo lo

¹⁰ Juan Antonio Pérez López (1934-1996). Profesor de "Teoría de la Organización" del IESE Business School, escuela de dirección de la Universidad de Navarra de la que fue Director General (1978-1984). Fue también profesor visitante, desde 1979 hasta su fallecimiento, del "PAD", Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (Perú), Inalde Business School, Universidad de la Sabana (Colombia) y también del IAE Business School de la Universidad Austral (Argentina). Su investigación y sus publicaciones se centran en Teoría de la Acción Personal. Una de sus investigaciones más importantes la Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal.

que le dan a cambio del trabajo, sino también el tipo de trabajo en sí. El subordinado está motivado para realizar el trabajo por una *motivación intrínseca*.

O bien el subordinado puede realizar el trabajo por la contribución de su trabajo a la organización representada por el líder. La persona se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otra u otras personas, esto se llama *motivación trascendente*; una motivación causada por la contribución de la acción al desarrollo o mejora de otras personas.

El Profesor Cardona, P. (2000) en su investigación, Liderazgo Relacional, basándose en la teoría de la acción humana, distingue tres tipos de liderazgo relacional en función de los distintos tipos de influencia que el líder puede ejercer sobre el colaborador. Los tipos de influencia dependen a su vez de las motivaciones que el colaborador tiene en la relación, lo que define el liderazgo relacional no es tanto lo que hace el líder, sino el por qué interacciona el colaborador.

Se distinguen tres tipos de liderazgo relacional;

- **Liderazgo transaccional:** es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca.
- **Liderazgo transformador:** es el liderazgo definido por una relación de influencia de trabajo. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter psicológico.
- **Liderazgo trascendente:** es el liderazgo definido por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por

motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter ético, al introducirse la dimensión de servicio.

Aquí nos interesa el liderazgo transformador y trascendente según estudios realizados (Heller, L.; 2005; Chinchilla, N.; 2011; Debeljuh, P.; 2011) son los estilos más predominantes en las mujeres líderes.

3.8.2.1. Liderazgo Trascendente

La teoría del Liderazgo Trascendente ha sido desarrollada por Chinchilla, N., en conjunto con Cardona, P., Profesor del IESE (2005).

Cardona, P. (2000) define el líder trascendente como aquel que tiene como propósito la mejora de aquellos a quienes dirige.

El término fue acuñado por Greenleaf, R. K. (1970) en su libro, "Servant Leadership". Desde que se publicó el trabajo del autor, el tema del liderazgo de servicio ha crecido en popularidad como un método para enseñar liderazgo en los lugares de trabajo. La premisa es que líderes sean conscientes de las preocupaciones de sus colaboradores, sientan empatía hacia ellos y colaboren en el desarrollo de todo su potencial, poniendo sus necesidades por delante de las propias. Es un liderazgo ético que busca el servicio a los integrantes de la organización y de la sociedad en general.

El autor define el liderazgo de servicio como un sentimiento de que lo más importante para nosotros es servir y que para conseguirlo necesitamos liderar. Para comprobar si lo estamos consiguiendo nos debemos preguntar si las personas a las que servimos

crecen y son más libres, autónomas, sabias y sienten la necesidad, por tanto, de servir a los demás también.”

Este liderazgo es dinámico porque permite que los líderes se comprometan con sus seguidores y está definido por una relación de influencia de contribución, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

Debeljuh P. y Las Heras M. (2011) afirman que el liderazgo trascendente busca comprometer a las personas para que juntos, líderes y subordinados, se dirijan hacia una misión comúnmente deseada. El líder trascendente no solo tiene influencia en sus subordinados con castigos y recompensas, sino que delega tareas atractivas que ayuden al desarrollo personal y profesional de las personas. Un auténtico líder facilita también situaciones laborales en la que la persona pueda participar en la vida ciudadana y cuidar de su familia. Un liderazgo así tiene mucho de lo que las mujeres aportan. La mujer tiende a ver las cosas con una mirada a largo plazo que apunta a relaciones interpersonales sólidas y duraderas. Según la autora el liderazgo femenino tiene una capacidad mayor de comunicación y de empatía, respecto al masculino, y además genera relaciones interpersonales confiables y creíbles y por tanto crea las condiciones para conseguir resultados con el aporte de un equipo.

Y agrega que la mujer tiene la capacidad de lograr lo mejor de los demás estimulando la participación de cada uno, prestan mayor atención al proceso y no tanto a los resultados, lo cual las hace más flexibles y con una mayor aceptación a la diversidad y a la delegación.

Para Cardona, P. (2000) la mejor manera de crear liderazgo trascendente es a través del ejemplo. Por lo tanto, la característica principal además de su capacidad de negociar y controlar los resultados, es la de crear y comunicar una visión y la capacidad de

sacrificio para servir a sus colaboradores, incluso por encima de sus propios intereses.

Estas capacidades se adquieren a base de interacciones del líder con sus colaboradores.

3.8.2.2. Liderazgo Transformacional

Un nuevo paradigma de liderazgo ha comenzado a capturar la atención y se ha convertido en una de las principales líneas de investigación. Los cambios producidos en la cultura organizacional durante las últimas décadas determinan cambios en las actitudes, valores y creencias de la organización y en los estilos de liderazgo. Las características requeridas en el personal directivo para responder a las demandas organizacionales actuales son la innovación, la creatividad, la visión de futuro y la adaptación a los cambios constantes. Además, tiene que tener capacidad para dirigir personas, motivándolas e integrándolas en un proyecto común, y tener capacidad de trabajo en equipo. El liderazgo transformacional aparece como el nuevo modelo que engloba las características mencionadas por lo que se considera un estilo adecuado a los nuevos valores de la cultura organizacional, (López, A.; 2005)

En la actualidad, la mayoría de las investigaciones realizadas en esta línea estudian las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional. En el 2002, Isabel Cuadrado y Fernando Molenero, realizaron una investigación sobre liderazgo transformacional y género, con el objetivo de conocer las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, se utilizó una muestra de 118 directivos/as españolas que evaluaron su estilo de liderazgo mediante el cuestionario

M.L.Q.¹¹ Los resultados mostraron que aunque no existen diferencias importantes en las autoevaluaciones de hombres y mujeres, si existe una tendencia en las mujeres como más transformacionales que los hombres.

Uno de los primeros teóricos en desarrollar las ideas de liderazgo transformador ha sido Burns¹² (1978). Definió este tipo de liderazgo como aquel en el cual líderes y seguidores incrementan su nivel de moralidad y motivación. Para este autor, el líder transformacional también reconoce la existencia de necesidades en el potencial de los seguidores pero tiende a ir más allá, buscando satisfacer necesidades más altas, comprometer la personalidad total del seguidor. Estos líderes buscan elevar el nivel de consciencia de sus seguidores, apelando a ideales más elevados, tales como libertad, la justicia, la igualdad, la paz y el humanitarismo, tratando de minimizar emociones, como el miedo, la avaricia, los celos, el odio en términos de Maslow, A. (1943) cuando alude a la jerarquía de necesidades.

Otro autor posterior, que desarrolla sus teorías a partir de las presentadas por Burns, es Bass, B. (1985) quien considera que se debe definir la efectividad de un líder a partir de las respuestas de los seguidores. Si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder, y además se hallan motivados a realizar más tarea de la que se les pide, en ese caso podremos entender que nos hallamos ante un líder transformador.

¹¹ Instrumento de medición que más se usa en el marco del liderazgo transformacional, es el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés) desarrollado por Bass y Avolio.

¹² Burns, MacGregor (nacido 03 de agosto 1918) historiador y politólogo, biógrafo presidencial, y una autoridad en los estudios de liderazgo. Estudió en la Universidad de Maryland, EEUU. En 1978 introdujo por primera vez el concepto de liderazgo transformador en su investigación descriptiva a los líderes políticos, pero este término se utiliza ahora en psicología organizacional también. Según Burns, transformando el liderazgo es un proceso en el que los líderes y los seguidores se ayudan entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación.

Las mujeres, tienden al liderazgo transformacional, sustentado en la motivación y el apoyo", señala Heller, L. (2012) Licenciada en Administración y experta en management femenino. Las mujeres tienen una mayor preocupación por las cuestiones éticas, buscan incansablemente un equilibrio entre los aspectos profesional y humano del ambiente laboral, son rápidas solucionadoras de conflictos y ordenadas hasta el detalle. Asimismo, se puede decir que apelan mucho más a la subjetividad en la resolución de problemas. También son más sensibles e intuitivas, atributos que no siempre les juegan a favor", señala Eugenia Besler, directora de Selección y Productos de Adecco Argentina, consultora internacional de recursos humanos.

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), los líderes transformacionales logran resultados de la siguiente manera; son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos de liderazgo transformacional.

A continuación se describen los componentes del liderazgo transformacional:

1. Liderazgo carismático o Influencia idealizada

Los líderes transformacionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y desean emularlos; los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera

que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Se puede contar con que harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral,

2. Motivación Inspiradora

Los líderes transformacionales se comportan de modo que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor proporcionando significado y reto al trabajo de los seguidores. El espíritu de equipo crece y muestra entusiasmo y optimismo. Los líderes consiguen que los seguidores se involucren en la visión de estados futuros atractivos; ellos crean expectativas claramente comunicadas, que los seguidores desean lograr, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida. Liderazgo carismático y liderazgo motivador inspirador usualmente forman un solo factor llamado liderazgo carismático-inspirador.

3. Estimulación Intelectual

Los líderes transformacionales estimulan que los esfuerzos de sus seguidores sean innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas y atacando situaciones viejas de formas nuevas. Se estimula la creatividad. No hay crítica pública sobre los errores de los miembros individuales. Se solicita nuevas ideas y soluciones creativas a los seguidores, quienes son incluidos en el proceso de determinación y resolución de problemas. Los seguidores son estimulados a intentar nuevos enfoques, y sus ideas no son criticadas porque difieran de las ideas del líder,

4. Consideración Individual

La consideración individual, se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación. Cada empleado se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder reconoce las necesidades de cada uno de los seguidores, es mentor y facilitador. Presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

Kaufmann, A. (1999) en su libro, Líder Global, realiza un análisis y recorrido por los distintos modelos vigentes de liderazgo hasta llegar al modelo transformacional.

Por su parte, Robbins, S. (2009) en su libro comportamiento organizacional da a conocer un tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo efecto en sus seguidores, denominado liderazgo transformacional.

López, A. (2005) afirma que el estilo transformacional, se caracteriza por fomentar la relación con el equipo, tener en cuenta las necesidades personales y profesionales, motivando a las personas a superarse y esforzarse cada vez más por la confianza depositada en todas y cada una de las personas que forman parte del equipo. El liderazgo femenino se basa en el trabajo en equipo, la cooperación, la dirección participativa y en la orientación de las relaciones interpersonales. Por tanto, estos aspectos permiten asociar el estilo transformacional de liderazgo a las mujeres.

3.9. Competencias Directivas

Debeljuh, P. (2005) afirma que hay que reconocer que el estilo femenino es diferente al masculino en relación con la forma de comunicar, de resolver conflictos, a la hora de tomar decisiones y de establecer estrategias para el logro de los objetivos y agrega que ambos son diferentes y complementarios en la interrelación entre estos dos estilos se da una modalidad de liderazgo que responde a las tendencias más innovadoras de las nuevas culturas organizacionales.

El concepto de competencia empezó a ser utilizado en los años 70, tras las investigaciones realizadas por McClelland, D. (1987) al tratar de demostrar la insuficiencia de los tradicionales test de inteligencia y pruebas basadas en la verificación de los conocimientos reflejados en los expedientes académicos para predecir el rendimiento en el trabajo.

Los estudios de McClelland lo llevaron a identificar otras variables, a las que llamó competencias, que permitiesen explicar el desempeño laboral de alto rendimiento, tras investigar las características de las personas en el trabajo, contrastando las de quienes eran particularmente eficaces.

Las competencias, por tanto, están ligadas a una forma de evaluar aquellos factores que realmente causan un rendimiento superior en el trabajo. La aplicación del concepto de competencia en el entorno laboral se generaliza a partir de las transformaciones económicas de la década de los años 80.

Algunas definiciones nos ayudaran a comprender el concepto de competencia:

Gore, E. (1999) define el término competencia desde el cambio organizacional dado por la competitividad. Un concepto que se ajusta más a la realidad de las empresas. Define *competencia como un conjunto de propiedades en permanente cambio y modificación, manifestadas en la capacidad de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo con cierto margen de incertidumbre y competitividad técnica.*

En referencia a la definición de competencia, la necesidad de contar con mujeres en el mundo del trabajo se debe a que la cultura del trabajo y las habilidades femeninas son esenciales para tener éxito. La mujer tiene un rol fundamental porque el mercado ha sufrido varios cambios. Esto es consecuencia de que las empresas del siglo XXI necesitan directivos y directivas, capaces de asumir los retos de la globalización, el cambio climático, que la sociedad demanda para alcanzar un mundo más sostenible, y además que estimulen la diversidad y la innovación empresarial (Debeljuh, P.; 2011).

León, M. (2001) define la competencia como un aprendizaje complejo que integra conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y actitudes, es decir, las competencias deben ser entendidas como un instrumento integrador de saberes: conceptual (mundo del saber), procedimental u operativo (mundo del hacer) y el antológico actitudinal y axiológico (mundo del ser) y del convivir (vivir en comunidad).

Lo mencionado se ajusta a lo que Peters, T. (2004) comenta en un artículo publicado, el autor menciona un conjunto de atributos de las mujeres, que satisfacen los requisitos del nuevo mundo de soluciones, experiencias, etc. Y agrega que las necesidades

organizativas de la nueva empresa están cada vez más en consonancia con la parte femenina de la brecha entre hombre-mujer.

Para Spencer y Spencer (1993) la competencia es una característica subyacente en el individuo causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Existen muchas categorizaciones de competencias. En nuestro estudio nos focalizaremos en las competencias relacionales y cognitivas o de pensamiento. Spencer y Spencer define:

- **Competencias Cognitivas;** como las aptitudes que se relacionan con la habilidad para analizar, interpretar y relacionar eficazmente la información, hechos y situaciones. Comprende pensamiento analítico, pensamiento conceptual, experiencia técnica, profesional y de dirección.
- **Competencias Relacionales;** como las a aptitudes y comportamientos que se relacionan con la habilidad de obtener compromisos de otras personas. Comprende la comunicación asertiva, manejo de conflictos, trabajo en equipo entre otras.

En la actualidad, las mujeres están en condiciones de revolucionar el lugar de trabajo, precisamente no por dejar a un lado sus capacidades propias, sino por expresarlas con su actuación en el día a día. Esas competencias pueden ser desarrolladas también por los hombres. Pero hay consenso de destacar que hay ciertas cualidades que se manifiestan con mayor frecuencia en ellas, y más importante aún, hoy son buscadas para el desarrollo de un liderazgo efectivo, dice Debeljuh, P. (2005).

Las competencias que se relacionan con lo que venimos desarrollando son las desarrolladas y enunciadas por la Autora Debeljuh, P. (2013) en su libro “Varón+mujer=complementariedad”. Para la autora se trata de capacidades que de manera innata tiene la mujer. A continuación se describen las competencias que se muestran en la Figura 6.

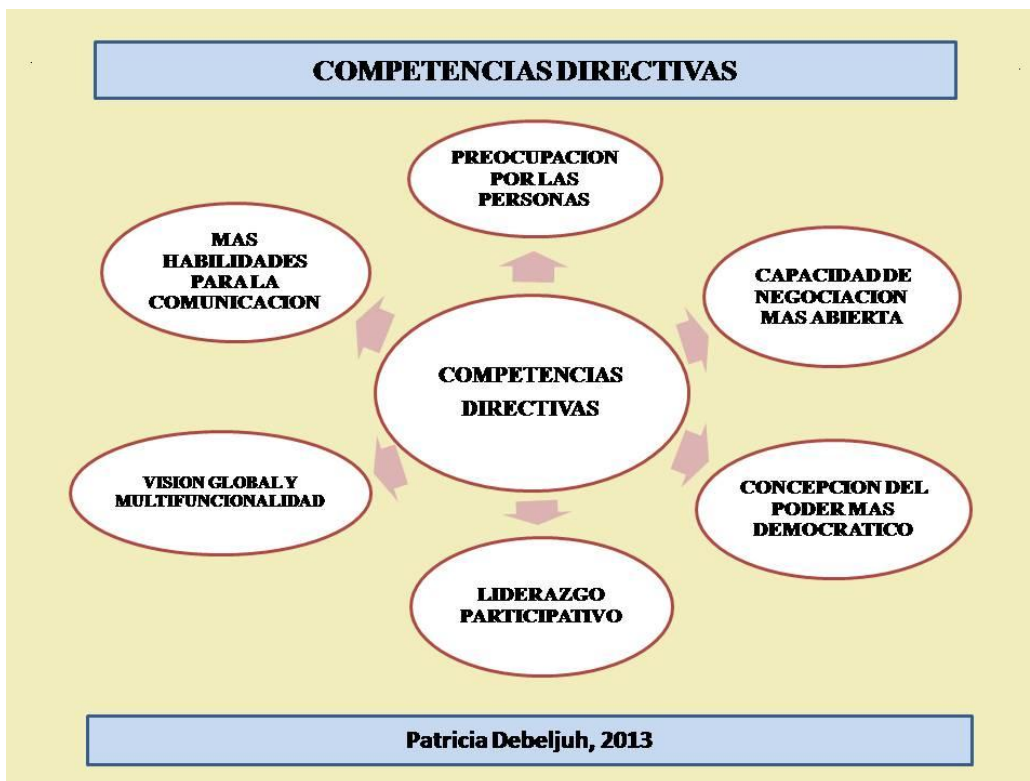


Figura 6. Competencias Directivas. Elaboración Propia.

Las competencias son:

- **Preocupación por las personas;** las mujeres generan relaciones interpersonales más confiables y creíbles, por lo que crean ambientes favorables para el trabajo en la organización. Se dice que el liderazgo de la mujer es más cercano porque su modo de aproximarse a la realidad es siempre desde lo personal. Ese gestionar no implica perder autoridad o que se oriente en los resultados, la mujer, sin despreciar los números, extiende su visión al aspecto cualitativo de las cosas; más que en la lógica, la mujer se centra en la armonía del conjunto; más que en la exactitud, se fija en la oportunidad de

la acción; y más que en la rentabilidad pone sus ojos en el equilibrio total del proceso, anteponiendo a sus objetivos un genuino interés por las personas.

En las relaciones interpersonales la mujer se orienta mejor al mundo de los demás, es empática. Es por esta razón que las mujeres suelen sentirse más cómodas en aquellas organizaciones en las que pueden desplegar sus habilidades empáticas que unidas a una mente abierta, libre de prejuicios, permiten sintonizar con las personas, percibir sus necesidades y adelantarse a resolverlas.

- **Capacidad de Negociación más abierta:** cuando en una mesa de negociación se sientan mujeres, se las asocia con rasgos más comprensivos y cooperativos, se preocupa por construir y mantener las relaciones, tienden a manifestar su punto de vista buscando acercar posiciones, usan el estilo directivo y la persuasión y en algún punto pueden ser manipuladoras, a veces pueden ser vistas como menos contundentes, pero no por eso menos eficaces a la hora de cerrar un acuerdo.

La mujer aporta mayor creatividad al momento de plantear soluciones a los conflictos y mayor facilidad para mostrar distintas opciones, manifestando mejor capacidad de escucha y transformando la confrontación en diálogo. Parecería también que la mujer tiene menos necesidad de cultivar su ego y eso potencia su capacidad negociadora.

Estas actitudes más femeninas son las que han hecho que la negociación se haya convertido en un espacio en el que todos han de salir ganando, lo que facilita dejar el camino abierto para futuras negociaciones.

- **Liderazgo Participativo:** la sensibilidad de la mujer está presente en su estilo de dirigir y constituye un verdadero aporte para humanizar las relaciones dentro de las organizaciones. la mujer toma el liderazgo como una responsabilidad de todos. La

manera que tiene de ejercer el poder y el control es mucho más participativa y abierta porque al transmitir su pasión por el trabajo, comunica autenticidad y respeto por la persona. A la hora de liderar un equipo lo hace contagiando entusiasmo. Trata de imponer menos y persuadir más y es más contenedora con su gente.

En su puesto directivo, la mujer suele confiar más en la cooperación que en la competencia. Para eso, necesita descubrir a cada persona, conocer sus talentos, confiar en ellos y en el aporte que cada uno puede dar al grupo.

Su estilo de liderazgo rompe el anonimato y toma en cuenta las preocupaciones y expectativas de los demás, mostrándose solidaria y buscando alternativas sin olvidar que las personas son más importantes.

Las mujeres estimulan la participación, comparten el poder y la información y hacen que los demás sientan entusiasmo por lo que hacen.

Todo esto se ve favorecido por las nuevas estructuras organizacionales, más planas y jerárquicas, que visibilizan mejor el liderazgo de la mujer. En este nuevo escenario que prioriza las relaciones humanas sobre la burocracias, la mujer líder no se aferra a un organigrama establecido, sino que sale de él apoyándose en un estilo colaborativo y compartido.

- **Visión Global y Multifuncionalidad:** asociada a las capacidad de leer situaciones con un mejor sentido del tiempo y contexto de las relaciones y que la hace más abierta ante lo desconocido dejando de lado los condicionamientos y los prejuicios. La mujer está más inclinada por naturaleza a adaptarse ante cambios e imprevistos. Aquí se fundamenta su capacidad de innovación, que la lleva a analizar los problemas desde distintos puntos de vista. No tiene miedo a equivocarse y revelar sus debilidades. No

tiene problema en pedir disculpas, rectificando con rapidez. Estas actitudes la hacen más audaces y confiables.

En la mujer se destaca esa habilidad para hacer varias cosas a la vez y alcanzar muy buenos logros. La mujer tiene un instinto natural para planificar, gerenciar y distribuir responsabilidades.

- **Más habilidades para la comunicación:** el área del lenguaje esta lateralizada el hemisferio izquierdo en los hombres y en ambos hemisferios en las mujeres. El hemisferio izquierdo está especializado sobre todo en la gramática, mientras que el uso del lenguaje estaría regido básicamente por el hemisferio derecho y lleva a contemplar constantemente toda una serie de factores; el contexto, el interlocutor, la forma más adecuada de conseguir lo que se desea, aspectos de la comunicación muy desarrollados en las mujeres. Esto explica la mayor capacidad que tienen para comprender el complejo mundo de las emociones a través de los gestos, de los matices, de las posturas, de las gesticulaciones y del tono de voz. La mujer se comunica de diferente manera porque ve detrás de cada persona una red de conexiones y aspira a fortalecerlas tratando de igual a igual a los demás. Las mujeres se expresan con frases más largas, que denotan sentimientos y buscan entablar una relación personal y una buena comunicación. La capacidad de escucha está más desarrollada en las mujeres.

- **Concepción del poder más democrático:** para las mujeres, en cambio, la comunidad es la fuente de poder. Las mujeres no se conciben a sí mismas dirigiendo solas desde la cima sino con y junto con otros. Las mujeres son más flexible porque no están tan arraigadas al poder ni a las relaciones que se derivan de él y ven la redistribución de la autoridad como una oportunidad y no como una amenaza. Cultivan más el consenso y la

mediación y crean un clima de colaboración a la hora de ejercer la autoridad. Como estrategia de comunicación y de poder, las mujeres van por la colaboración y la persuasión.

3.10. Retos de los líderes

Gadow, F. (2013), resume en cinco ejes principales los desafíos a los que deben enfrentarse los líderes, hombres o mujeres. Se muestran en la Figura 7.



Figura 7. Retos de los Líderes. Elaboración Propia

1. *Desarrollar una visión a largo plazo.* Los líderes definen una dirección para el futuro junto con las estrategias para el logro de la visión. Requiere de adoptar actitudes personales y activas hacia metas y trabajar desde posiciones de alto riesgo. Este rol las mujeres lo hacen desde el momento en que deciden incursionar en la carrera ejecutiva.
2. *Fijar una agenda para el cambio.* Una fortaleza para los líderes es su habilidad para cambiar, innovar y crear. Son motivadores, asumen riesgos, trabajan para

desarrollar enfoques nuevos y generan valor mediante el cambio y la mejora de sistemas y organizaciones. El objetivo es crear culturas organizacionales en las que los individuos puedan encontrar un sentido, una meta y un desafío en su trabajo. La mujer cambia y se adapta para poder incorporarse a un mundo laboral competitivo.

3. *Crear redes para lograr la visión.* Implica ver a los empelados como individuos que asumen responsabilidades con motivación y que responden ante la motivación, la orientación y el respeto. La creación de redes requiere comunicar la visión, delegar, desarrollar las habilidades y el conocimiento de los empleados, respaldar el trabajo de los colaboradores. La consecuencia sería el compromiso y el fortalecimiento de los individuos y el logro de una unidad de trabajo.
4. *Inspirar y motivar a los colaboradores.* Los líderes hacen que los seguidores se identifiquen con ellos por su talento y su visión. Ejercen influencia mediante la fijación de objetivos que determinan la dirección del negocio. Motivan e inspiran a los seguidores para que trabajen a partir de esa visión y de sus objetivos. Los líderes motivan a través de la identificación, expresan respeto y valoración. Aquí la mujer líder tiene un rol clave: convertirse en modelo creíble y valido que estimule en las generaciones.
5. *Gestionar equipos de trabajos altamente motivados y efectivos.* Implica atraer a buenos empelados, identificar a los individuos con potencial de liderazgo. Educar y formar aparecen también como tareas perentorias por la necesidad de acompañar la maduración de las nuevas generaciones.

3.11. Las mujeres en el mercado laboral Argentino y resto del mundo.

La presencia creciente de las mujeres en el mercado de trabajo es seguramente uno de los fenómenos más notorios en Latinoamérica. En la década del setenta la mayoría de las familias seguían el modelo tradicional en el cual el hombre salía a trabajar y la mujer se hacía cargo del cuidado del hogar (solo el 22% de las mujeres trabajaba fuera de la casa). Treinta años después, en 2005 el porcentaje de mujeres que aportaban al ingreso familiar alcanza el 58%. El mayor acceso a la educación ha acelerado este proceso. La mujer al estar preparada, busca acceder a puestos de trabajo acordes con su calificación profesional (Debeljuh P. y Las Heras M.; 2011).

El último censo nacional indica que se gradúan de la universidad más mujeres que hombres. En Argentina el 54 por ciento de las personas que tienen un título universitario son mujeres. Hay mucho que hacer y vale la pena el esfuerzo, porque la mujer puede entender a otras mujeres y hacer negocios. La riqueza está en la complementariedad y la diversidad, señala, María Amelia Videla, directora de Sustentabilidad y Asuntos Públicos de Manpower.

Las causas que han influido en la incorporación de las mujeres al mercado laboral destacan la mejora de su nivel educativo por el mayor acceso al mismo, los cambios en la mentalidad acerca del papel de la mujer en la sociedad, el control generalizado de la natalidad, la búsqueda de independencia económica y la inseguridad en el empleo de otros miembros de la unidad familiar, sostiene la autora López, A. (2005).

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. 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. El incremento en las tasas de participación femenina en el mercado laboral es evidente entre las mujeres de todas las edades durante la última década, pero resulta más visible entre las mujeres en edades pico de gestación (Heller, L.; 2004).

En el marco del Día Internacional de la Mujer del 8 de marzo de 2013, una nueva investigación del International Business Reporte (IBR) de Grant Thornton¹³ revela que, a escala mundial, desde 2010 más que en cualquier otro momento- hay más mujeres que llegan a ocupar puestos en la alta dirección. Sin embargo, el progreso es más lento en el grupo de economías desarrolladas del G-7 (Figura 5) donde el desempeño económico ha sido irregular-, que en las economías de alto crecimiento de Asia y el Lejano Oriente. Grant Thornton insta a las empresas de las economías desarrolladas a seguir el ejemplo de los mercados emergentes y a contar con los beneficios de tener más mujeres en puestos de alta dirección.

¹³ El international Business Reporte (IBR) de Grant Thornton proporciona información sobre las expectativas y opiniones de 12.500 empresas al año en 44 economías. La recolección de datos es administrada por el socio de investigación principal de Grant Thornton International-Experian, principalmente por teléfono. Los cuestionarios son traducidos a los idiomas locales. El trabajo de campo de campo se lleva a cabo sobre una base trimestral. Muestra; IBR es una encuesta a empresas tanto públicas como privadas. Los datos para este informe surgen de entrevistas a 6.627 directores ejecutivos, directores generales, presidentes y otros ejecutivos seniors, realizadas entre los meses de de noviembre de 2012 y enero 2013.

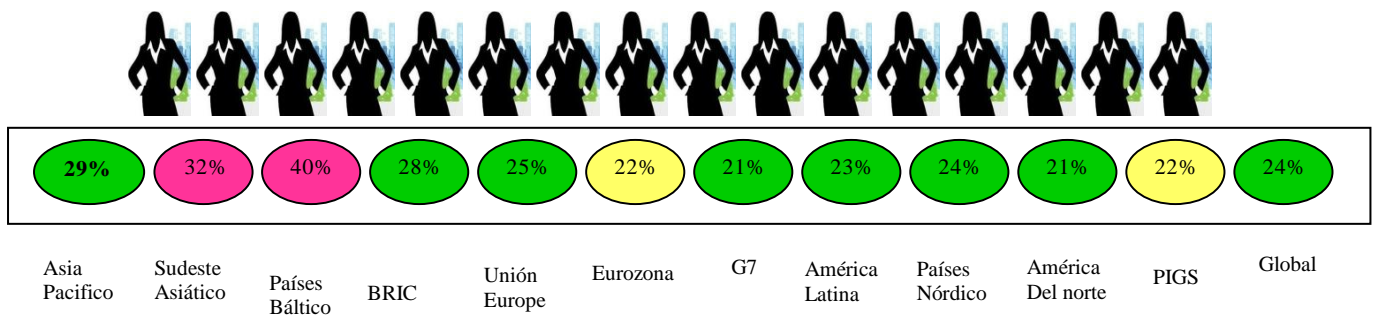


Figura 8- Porcentajes de Mujeres en la Alta Dirección. Investigación de Grant Thornton, 2013.

Los datos de IBR muestran que a escala mundial, el 24% de los puestos directivos están ocupados por mujeres.

América latina se encuentra levemente por debajo del promedio mundial con 23%, un punto porcentual por encima del resultado registrado en 2012. La región es liderada por Perú (27%), seguido por Brasil y México (ambos con 23%), Chile (22%) y la Argentina (18%). La región todavía muestra signos de factores culturales que inciden en la cantidad de puestos de alta dirección ocupados por mujeres. Tanto en la Argentina como en el resto de los países, la tendencia es a mantenerse en torno al 20%", explica la socia de Impuestos de Grant Thornton Argentina.

En el informe Adano, J., (2013) socia de Impuestos de Grant Thornton Argentina, comentó: Las economías pioneras donde el crecimiento económico es alto, poseen una mayor diversidad en sus equipos de alta dirección. Las mujeres desempeñan un papel fundamental en el impulso de las economías mundiales en crecimiento, aportando equilibrio en la toma de decisiones y el buen funcionamiento de sus empresas. En comparación, las economías maduras de los países del G-7 se están quedando rezagadas. Es importante que tomen conciencia sobre la desigualdad de género y añadir este ingrediente crucial para su crecimiento a largo plazo y rentabilidad.

Y agrego: Las cosas están yendo en la dirección correcta, pero el progreso es lento. El trabajo flexible no es el único factor determinante en el aumento de la participación femenina en puestos de alta dirección. En las economías maduras, la mayoría de las empresas lo ofrecen, pero esto no se traduce en un mayor número de mujeres en puestos directivos.

Debeljuh, P. (2014) en una nota publicada por el IAE Business School, explica que las empresas no desconfían de la preparación de las mujeres sino de su disponibilidad, porque la consolidación de la profesión suele coincidir con el crecimiento familiar. Es decir, está la suposición de que, a medida que la mujer va ascendiendo y logra posicionarse en su carrera, querrá comenzar un proyecto de familia, lo que incluye o suponer tener hijos.

En el mismo artículo, Girard, M., economista e integrante del grupo de estudios de Economía y Género de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, comenta: *Se asigna el prejuicio que indica que como la mujer va a tener hijos, el trabajo ya no será su principal prioridad. Prefieren a los hombres porque suponen que ellos no tendrán que ocuparse si surge un imprevisto con los chicos.*

Si bien el crecimiento de las mujeres en el mundo empresarial es una tendencia que va en aumento, aun no existen las mismas oportunidades de ocupar posiciones de decisión que el hombre. Se observa una evolución lenta en la Argentina de cargos directivos ocupados por mujeres. Todavía queda un largo recorrido en la tarea que tiene la mujer para compatibilizar profesión y maternidad y a nuestra sociedad, para fomentar políticas que colaboren en el desarrollo profesional de la mujer en el mundo organizacional.

4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Planteo de hipótesis y definición de variables que guiaron nuestra investigación.

Son nuevos tiempos y nuevos puntos de vista. Y esta oleada de transformaciones, y nuevas tendencias, llega al liderazgo. Esto no se debe a otra cosa, que al nuevo cambio de tendencia en la forma de liderar las organizaciones. En este sentido florece con fuerza la idea del liderazgo femenino.

El liderazgo femenino como una nueva forma de liderar las organizaciones del siglo XXI es algo que se está empezando a valorar en el sector empresarial, así como en el sistema público.

Basándonos en los estudios de Fisher, H. (1990) autora de libros sobre sexualidad humana y diferencias de género, siendo uno de ellos *“The First Sex – the Natural Talents of Women and How They are Changing the World”*, en esta obra argumenta que las mujeres y los hombres poseen un cierto número de capacidades innatas diferentes. Y las tendencias actuales es que muchos sectores de la comunidad económica del siglo XXI necesitaran del talento natural de las mujeres. Para la autora las mujeres tienen varias facultades; talento para las palabras, capacidad para leer señales no verbales, sensibilidad emotiva, empatía, paciencia y habilidad para hacer y pensar simultáneamente varias cosas, capacidad para entablar relaciones y negociar y preferencias para cooperar, llegar a un consenso y dirigir mediante equipos igualitarios.

Sin embargo, al mismo tiempo lo cultural (entorno social, político y cultural) condiciona y moldea esas cualidades. De forma que se hace evidente que por

nacimiento y por condicionamiento ambiental, la mujer posee una serie de cualidades que las diferencian del varón.

Hasta ahora, la sociedad y la economía estaba gobernada por un modelo de dirección y liderazgo con marcada influencia masculina. El hombre ha sido preparado para alcanzar logros y objetivos, para competir con sus semejantes, en la búsqueda del éxito y reconocimiento público, para luchar en mil batallas hasta conseguir su meta. Y esto lo ha llevado a cabo poniendo en prácticas esas otras cualidades que lo distingue de la mujer y que, igualmente, le son propias y moldeadas por el entorno social.

Sin embargo, a pesar que las cualidades que han hecho del hombre un líder que ha traído al mundo hasta la situación actual (con luces y sombras), se hace necesario una nueva forma de liderar ante un escenario que exige nuevas cualidades.

A partir de aquí es que planteamos la primera hipótesis que guía nuestra investigación: **“Existe una relación entre el perfil de competencias de liderazgo de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo y la cultura de la organización en la que se desempeñan”**

Con relación a la hipótesis se definen dos variables descriptivas: **“liderazgo de la mujer”** y **“cultura organizacional”**.

La variable **“liderazgo de la mujer”** se entiende como el conjunto de competencias que manifiestan la integración de valores que aporta la mujer al ámbito laboral, y generan un tipo de liderazgo más participativo, más humano e integro que las organizaciones están reclamando, (Patricia, D.; 2013).

La segunda variable, es la “**cultura organizacional**” entendiéndose como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentar con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, E.:1988). A partir de los años noventa un elevado número de investigaciones comienza a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad con la cultura organizacional.

La cultura organizacional tradicional se ha caracterizado por ser exclusivamente masculina, siendo este estilo de liderazgo el asociado al éxito empresarial, devaluando, a su vez, todo aquello relacionado con roles femeninos. De esta manera, la tendencia tradicional de las mujeres ha sido la de emular el modelo masculino para encajar en una cultura empresarial masculina y masculinizada, anulando así el desarrollo de un estilo propio y obstaculizando el éxito de otras mujeres. La cultura organizacional actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influenciados por estereotipos y roles de género.

Sin embargo, para que una mujer lidere una organización de manera eficiente, no es necesario que actúe como un hombre. Lamentablemente, hay que hacer esta aclaración, porque muchas veces cuando las mujeres llegan a puestos de dirección se “masculinizan”, disfrazan su feminidad, adoptando un estilo de dirección incluso más rígido e inflexible que el de los varones. Cuando la mujer deja de lado su ser femenino en el ambiente laboral, comienza a competir por ser la mejor empresaria, la mejor

secretaria, la mejor ejecutiva. Puede llegar a plantearse su carrera profesional como una competencia de supervivencia y de ascensos continuos.

Esto puede llevar a que pierda una de sus grandes fortalezas: el sentido de colaboración, dice Debeljuh, P. (2005). Sin él, no puede haber unión, y cuando falta se cae necesariamente en la competencia. Es evidente que el mundo de los negocios se rige por la competencia, pero también es verdad que cuando se pierde el sentido del trabajo, la competencia se vuelve un arma de doble filo, porque genera rivalidad y discrepancias que alejan a las personas de cualquier objetivo común.

5. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO

5.1. Tipo de Investigación

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo-correlacional. Siguiendo a Sampieri, H. (2006) el nivel de la investigación es, por un lado, descriptivo ya que se centra en medir con la mayor precisión posible los conceptos o variables a los que se refiere el estudio, con la finalidad de examinar un problema de investigación y, a su vez, describir los hallazgos y propiedades del fenómeno, se pretende especificar las propiedades, las características y los perfiles de las líderes mujeres y por otro lado es, correlacional, ya que vamos a medir dos variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Aquí pretendemos evaluar el grado de relación entre las variables estilo de liderazgo femenino y cultura organizacional de las organizaciones donde ejercen las posiciones de decisión y liderazgo.

5.2. Población y Muestra

5.2.1. Población

Constituida por mujeres profesionales y ejecutivas que ocupan posiciones de liderazgo en diferentes empresas de la Ciudad de Buenos Aires. Son Directoras, Ejecutivas y Emprendedoras, que serán entrevistadas para el estudio y análisis de las variables liderazgo y cultura. La entrevista abarcará los distintos momentos de sus vidas. Se intentará comprender como construyeron sus carreras, teniendo en cuenta sus historias familiares, educacionales y profesionales. En el plano laboral interesa conocer sus trayectorias desde sus comienzos, los momentos decisivos dentro de sus carreras, los obstáculos que debieron y deben afrontar, la forma de ejercer el poder, los estilos de

liderazgo y la cultura de la empresa en la que se encuentran, que influencia tuvo y si se han registrados cambios en la cultura de la organización producto de la influencia del liderazgo.

5.2.2. Descripción de la muestra

La Muestra es no probabilística, de tipo intencional. Para Sampieri, H. (2006), en el muestreo intencional, se eligen los individuos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se sigue el criterio del experto o el investigador. Se seleccionan a los sujetos que se estima que puedan facilitar la información necesaria. La elección de esta tipo de muestra a utilizar en el trabajo es porque se requiere elegir a mujeres que están en puestos de liderazgo con características que interesan al momento de recolectar y analizar datos, además de ser una población reducida y que con el correr del tiempo se va incorporando a las organizaciones.

Para el trabajo se seleccionaron cuatro (4) mujeres líderes que ocupan puestos en Directivos. Son Directoras, Ejecutivas y Emprendedoras, que residen en la Capital Federal, mayores a 35 años, con educación media o superior. La selección de la muestra fue consecuencia de dos preguntas: ¿Si es posible llevar a cabo esta investigación? Y ¿cuánto tiempo me demandará realizarla? Entonces para que esta investigación sea viable evaluamos la disponibilidad de los recursos (económicos, humanos, tiempo e información) implicancias prácticas y la utilidad metodológica.

En función de estas variables es factible realizar el estudio entrevistando a cuatro mujeres líderes que se desempeñan en diferentes organizaciones de distintos sectores

que contribuirán a brindar la información para el análisis de las variables a estudiar. Se han considerado la viabilidad, factibilidad y consideraciones éticas pertinentes a este tipo de estudio.

5.2.3. Criterio de selección del caso estudiado

La llegada de la mujer al ámbito laboral generó nuevos desafíos al mundo empresarial hecho por hombres y para hombres. En la actualidad, las mujeres forman una parte creciente de la fuerza laboral por diferentes motivos; porque son madres solteras y su trabajo es la única fuente de ingreso; porque están casadas pero el salario del esposo no es suficiente para cubrir las necesidades familiares o por interés personal en el desarrollo profesional.

Sin embargo, existen retos laborales que se deben superar para asegurar mayor igualdad entre hombres y mujeres, mejores prestaciones, apertura de puestos directivos, flexibilidad y respeto a los derechos que protegen la maternidad en el trabajo.

Las mujeres han logrado acceder al sistema educativo, su escolaridad ha aumentado y se han preparado más para enfrentar los retos de una sociedad globalizada que exige, cada vez más, personas capacitadas para puestos competitivos.

Un estudio que se da en el marco de un acuerdo de colaboración entre Grupo RHUO y la Universidad Abierta Interamericana (UAI), con el fin de llevar adelante distintas acciones de investigación y relevamientos que permitan profundizar el conocimiento en el país sobre temas de Management, mercado laboral y recursos humanos. El mismo consiste en una encuesta denominada "Mujer y Trabajo" elaborada por Grupo RHUO

(2014) en alianza con la Universidad Abierta Interamericana (UAI), y se consultaron 1.000 mujeres de entre 18 y 60 años, residentes en Capital Federal y Gran Buenos Aires, entre el 1 y el 14 de febrero último.

Algunas de las conclusiones a la que arriba la encuesta “Mujer y Trabajo”; en cuanto a la posibilidad de acceder a puestos jerárquicos, el 52,5% considera no tener las mismas posibilidades que un hombre para obtenerlos.

Además, más del 50% cree que desarrollar una carrera laboral o profesional es un camino particularmente difícil para la mujer.

Al respecto, el 56,9% también sostiene que posee menos posibilidades de conseguir trabajo o de lograr un ascenso laboral si tiene un hijo/a menor a cinco años. En ese sentido, la mayoría de las mujeres (33,9%) prefiere desarrollar su carrera lo máximo posible, antes que tener hijos a edades más tempranas (12,5 %).

Siguiendo lo anterior los criterios de selección para un mejor análisis se agrupan en personas y contextos.

Los criterios de selección de la muestra de las personas son;

- a. El rol que cumplen en la organización,
- b. La característica demográfica; estado civil, edad, nivel de estudios.
- c. Las características socioculturales; experiencias, historia de vida, valores y estándares sociales

Y los criterios de selección de los contextos:

- a. Organizaciones; subsistemas de recursos humanos como los procesos de selección, promoción, capacitación, plan de carrera, beneficios sociales, evaluaciones de desempeño y las políticas organizacionales de conciliación de la vida laboral con la familiar.

- b. Trabajo-Familia; si existen diferentes perspectivas que las mujeres atribuyen a su trabajo con la composición del grupo familiar.

En la Figura 9, se resumen de los elementos de la presente investigación:

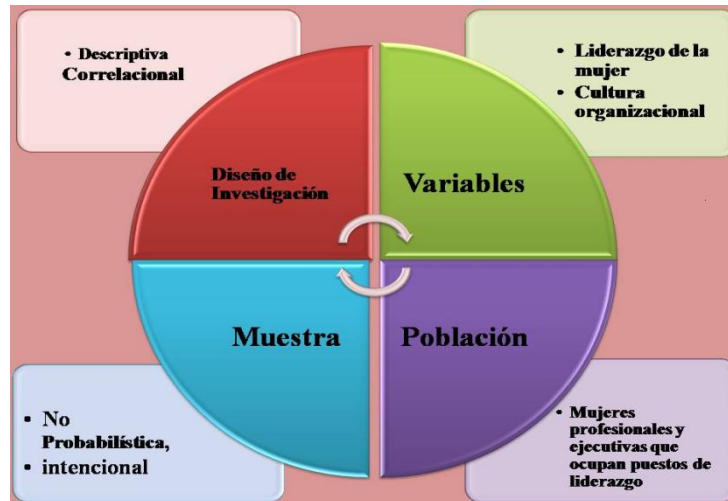


Figura 9. Síntesis de los elementos de la metodología. Elaboración propia.

5.3. Metodología Utilizada y Procedimiento.

Hemos realizado un estudio descriptivo correlacional orientado a indagar y comprender la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Se trata de una investigación en la cual se describirán los perfiles de la cultura organizacional y su relación con los estilos de liderazgos de las líderes mujeres que ocupan puestos de decisión.

El primer paso fue la elección de los modelos a usar, para lo cual se investigaron bibliografías y páginas de Internet. Finalmente se combinaron dos modelos: el Modelo Competing Values Framework (Modelo Valores en Competencia), que a través de su Cuestionario “OCAI” permitirá definir de manera cuantitativa los “arquetipos

culturales” prevalecientes en las organizaciones y el Modelo de Niveles Culturales Interrelacionados de Schein, E., que a través de una guía de preguntas construida bajo este marco para los fines de este trabajo, ofrecerá información para profundizar acerca de los componentes o atributos culturales prevalecientes y requeridos en las organizaciones donde las líderes mujeres ocupan puestos de decisión.



Figura 10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Elaboración propia.

En la figura 10, se muestra una síntesis de las técnicas e instrumentos de recolección de datos que seleccionamos en nuestra investigación para obtener los datos y se describen a continuación:

5.3.1. Método Cuantitativo

- **Técnica:** Cuestionario
- **Instrumento:** Cuestionario de diagnóstico de cultura “OCAI” (Ver anexo 1).

Esta fase está representada por la realización de un cuestionario para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Las preguntas y sus diferentes respuestas tienen atribuido un

valor numérico, lo que permite cifrar cuantitativamente y en cierta forma medir el nivel que alcanza en cada caso la actitud o aspecto investigado. Es individual y consta de preguntas cerradas de información que describirán el tipo de cultura que predomina en la organización en función de las percepciones de las líderes entrevistadas.

El cuestionario se podrá usar de manera electrónica, facilitando su uso y acceso. En primer lugar, se envió un correo electrónico dirigido a las cuatro líderes mujeres de la población objeto de estudio, motivando para que completen los cuestionarios y fueron calculados de manera automatizada en Excel.

La herramienta “OCAI” (Ver Formulario en Anexo I) está diseñada para evaluar la empresa como un todo, a través de 6 dimensiones, con 4 afirmaciones cada una, representando cada una los tipos de culturas del modelo. En total el formulario posee 24 afirmaciones. Para cada dimensión, la entrevistada debe distribuir un total de 100 puntos. Se califica la percepción de la “cultura actual”.

Obtenidos los cuestionarios con los resultados, se procesaron los datos. Los puntajes de cada una de las preguntas se sumaron y promediaron para obtener un gráfico resumen del perfil de la organización.

5.3.2. Método Cualitativo

- **Técnica:** Entrevista semiestructurada en profundidad a Directoras, Ejecutivas y Emprendedoras.
- **Instrumento:** Entrevista utilizando el Modelo de Niveles Culturales Interrelacionados de Edgar Schein

Considerando que vamos a estudiar cuatro casos de mujeres líderes, elegimos la entrevista en profundidad como método de recolección de información por su flexibilidad. Esta metodología nos permitirá conocer la cultura de la organización en la que las líderes actualmente se desempeñan en puestos directivos y como esta se relaciona con el estilo de liderazgo.

La clave de las entrevistas fue lograr un espacio de confianza con cada una de las entrevistadas para comprender sus puntos de vista en cuanto a la cultura de la organización y su estilo de liderazgo, además de sus propios aprendizajes sobre los acontecimientos vividos en su trayectoria laboral.

Se pretende conocer y demostrar si la cultura de la organización en la que se encuentran presentes las líderes, tuvo influencia en sus estilos de liderazgo o si con sus estilos gerenciales se identificaron cambios en pautas, normas o valores culturales. También, se busca conocer junto con su trayectoria laboral la historia de la organización, sus principales momentos, hechos más sobresalientes, los valores, creencias, pautas, costumbres y premisas que puedan estar presentes en la imagen actual de la organización.

La entrevista tendrá preguntas abiertas y cerradas de las variables a estudiar. Para el caso del estilo de liderazgo, se considerarán aspectos como; intensidad de trabajo, modo de trabajo, gestión del tiempo, capacidad de gestión, grado de adaptabilidad, capacidad de análisis, planificación, relaciones interpersonales, etc. Y por otro lado preguntas sobre cómo impacta la cultura organizacional en el estilo de liderazgo, teniendo en cuenta los indicadores como; las creencias de los empleados, el estilo de

comunicación, los valores, la importancia de los mitos y rituales, las normas de conductas etc.

5.3.3. Procedimiento para la recolección de datos

El proceso llevado a cabo que nos permitió obtener los datos para esta investigación, y así poder realizar el análisis de la información recolectada con la finalidad de corroborar nuestra hipótesis lo podemos ver en la Figura 11.

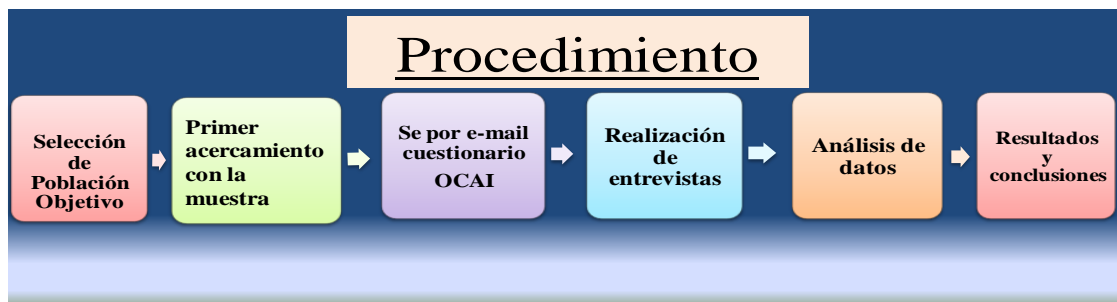


Figura 11. Procedimiento para la recolección de datos. Elaboración propia.

A continuación vamos a explicar cómo se procesaron los datos obtenidos de los cuatro casos de la población objeto de estudio y una breve reseña de cada uno.

- ❖ Procesamiento de Datos: Cuestionario Evaluación Cultural –OCAI de Cameron y Quinn.(ver Anexo)

Una vez completados los cuestionarios se volcó la información en una tabla (ver Anexo 4) para luego poder calcular los promedios para cada tipo de cultura, según el puntaje otorgado en cada pregunta a las opciones A, B, C, y D de acuerdo a las percepciones de las entrevistadas. Calculados los promedios de cada uno de los casos a analizar, se procedió a graficar el perfil cultural correspondiente a cada una de ellas, utilizando un

eje de coordenadas en el cual cada cuadrante está asociado a un tipo de cultura específico según el modelo de Valores en Competencia. Los ejes indican el promedio obtenido por cada letra, esto es, mientras más cercana al 100 este una organización en cualquiera de los cuadrantes, se supone más cercana a ese tipo de cultura, o bien, que esta enfatizada o predomina dentro de la organización. (Ver Figura 3) Este instrumento, según Cameron y Quinn, describe el estilo de la cultura actual de la organización, estilos de liderazgo, roles gerenciales.

- ❖ Procesamiento de Datos: Entrevistas de Profundidad Semi-Estructuradas a las cuatro (4) líderes.

Se seleccionó la técnica de entrevista individual de preguntas abiertas como la más idónea para determinar los valores y presunciones básicas y los artefactos de la organización y validar los niveles y dimensiones de la Cultura Organizacional planteadas en el modelo de Schein. Se diseñó y elaboró el guión de la entrevista de preguntas abiertas y se realizaron en forma individual.

Se contactó a cada líder de la organización para llevar a cabo la entrevista y se explicó el objetivo de la investigación. Confirmado el día y horario se concurrió al lugar, las mismas se filmaron para luego presentar a través de un breve video las distintas opiniones sobre cultura organizacional, competencias directivas, liderazgo, diversidad de género, inclusión y el rol de recursos humanos en un mercado laboral competitivo que demanda nuevos estilos de conducción y liderazgo.

Posteriormente se transcribieron las entrevistas en profundidad realizadas a las cuatro líderes (Ver anexo 5), se sintetizó la información en base al modelo de valores interrelacionados de Schein. (Ver Cuadro 1).

5.3.4. Presentación de los casos de estudio

A continuación vamos a realizar una presentación de cada uno de los casos que fueron objeto de análisis para el trabajo, para luego introducirnos en los resultados y análisis de los datos obtenidos y procesados. Se seleccionaron cuatro (4) mujeres líderes que ocupan puestos Directivos. Son Directoras, Ejecutivas y Emprendedoras, que residen en la Capital Federal, mayores a 35 años, con educación media o superior.

También vamos a describir el tipo de empresa en la cual hoy ocupan puestos de decisión y lideran un equipo de trabajo. Y se describirán sus competencias que la definen como líder de la actual organización. Como se menciona en el presente trabajo el objetivo es conocer e identificar el perfil de competencias propias del liderazgo de cuatro mujeres ejecutivas y su relación con la cultura de la organización en la que se desempeñan.

A continuación vamos a presentar los cuatro (4) casos que representan la población en estudio y que fueron entrevistadas.

5.3.4.1. Caso 1- Co Fundadora y CEO de Educatina.com

Dra. Denise Abulafia				
<u>Empresa</u>	<u>Tipo de Empresa</u>	<u>Puesto</u>	<u>Antigüedad</u>	<u>Cant. Personas a Cargo</u>
Educatina.com	<u>Plataforma de aprendizaje audiovisual</u>	<u>Co-Fundadora y CEO</u>	<u>4 años</u>	<u>Equipo de 30 personas</u>

Denise Abulafia (38) es Bioquímica, doctora en Biología Celular y especialista en Biotecnología Médica. Docente por vocación. Es Casada y tiene 3 Hijos.

¿Qué hizo? Diseñó una plataforma de aprendizaje audiovisual totalmente gratuita. Hacia el futuro, su emprendimiento puede cambiar la forma de acceso a contenidos educativos.

¿Cómo lo hizo? Luego de varios años de estudios en Estados Unidos y como docente en México, Denise conoció el proyecto de la Khan Academy¹⁴, la ONG liderada por el norteamericano Salman Khan que produce contenidos educativos con acceso totalmente gratuito por Internet. Inmediatamente, se preguntó si no se podía hacer lo mismo en español y con temas relacionados con la currícula escolar argentina y de América latina. Compartió su idea con uno de los ejecutivos de Mercado Libre, que acercó contactos y financiación para el proyecto. El proyecto Educatina.com se inicio en el 2011 y se basa en una plataforma de Internet donde, a través de vídeos, los temas más difíciles pueden ser explicados en forma sencilla y en pocos minutos. Además, todo el contenido está supervisado de manera que pueda ser utilizado como material de estudio para la comunidad escolar de nivel medio o secundario.

¹⁴ Khan Academy es una organización educativa sin ánimo de lucro y un sitio Web creado en 2006 por el educador estadounidense Salman Khan, egresado del Instituto Tecnológico de Massachusetts y de la Universidad de Harvard.

5.3.4.2. Caso 2- Ejecutiva del Estudio Jurídico Internacional

Dra. Sonia Salvatierra				
<u><i>Empresa</i></u>	<u><i>Tipo de Empresa</i></u>	<u><i>Puesto</i></u>	<u><i>Antigüedad</i></u>	<u><i>Cant. Personas a Cargo</i></u>
Estudio Jurídico Internacional	Servicios Profesionales	Asociada Senior Experta	13 Años	Equipo de 9 personas

Sonia Salvatierra (48) es Abogada especializada en Derecho Empresarial. Realizó cursos de posgrado en Michigan. Es casada y tiene 3 hijos.

Si bien, es ex Asociada Senior Experta del estudio, nos resultó interesante su perfil como aporte a esta tesis.

Se desempeñó durante 13 años en un Estudio Jurídico Internacional como Abogada Senior Asociada, al poco tiempo se hizo cargo de un equipo de abogados como líder. Su rol fundamental fue ser formadora de equipos de trabajo para el logro de los objetivos. Llegó a tener un equipo de trabajo integrado por más de nueve personas. Actualmente, tiene su propio estudio jurídico y es Directora de una empresa líder en producción y comercialización de líquidos de gas natural.

El Estudio Jurídico se fundó en 1923, es el estudio jurídico más grande de la Argentina, líder en el país y también en Latinoamérica. Brinda asesoramiento sofisticado a clientes nacionales e internacionales. Actualmente cuenta con más de trescientos abogados con amplia trayectoria en asuntos de alto grado de exigencia y en la complejidad de las transacciones internacionales.

Los grupos de trabajo son liderados por socios de gran experiencia y se forman en función de los objetivos de nuestros clientes.

5.3.4.3.Caso 3- Presidente de AB Comunicaciones

Lic. Alejandra Brandolini				
<u><i>Empresa</i></u>	<u><i>Tipo de Empresa</i></u>	<u><i>Puesto</i></u>	<u><i>Antigüedad</i></u>	<u><i>Cant. Personas a Cargo</i></u>
AB Comunicaciones	Consultoría en estrategias de comunicación	Presidente	8 Años	Equipo integrado por 16 personas

Alejandra Brandolini, realizó la Maestría en Educación y Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (2005), estudios de postgrado en Conducción y Dirección de Recursos Humanos en las Universidades: Católica Argentina (2003), de Michigan (1999) y de California (1997). Es Licenciada en Relaciones Públicas por la Universidad Argentina de la Empresa, beca por mejor promedio y diploma de honor.

Es casada y tiene 3 hijos.

En la actualidad es Presidente de AB Comunicaciones, donde brinda servicios de consultoría en estrategias de comunicaciones internas. Se integra por un equipo de profesionales formados y especializados en comunicación social, relaciones públicas, diseño y creatividad, recursos humanos, responsabilidad social y relaciones internacionales. Participa activamente en instituciones y foros de discusión sobre la profesión.

Desde hace 12 años, asesora estratégicamente a clientes para que optimicen su comunicación interna, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos de negocio.

5.3.4.4.Caso 4- Directora de Multinacional, Consultoría en Servicios Profesionales

Lic. Fabiana Gadow				
<u>Empresa</u>	<u>Tipo de Empresa</u>	<u>Puesto</u>	<u>Antigüedad</u>	<u>Cant. Personas a Cargo</u>
Consultora en Recursos Humanos	<u>Servicios Profesionales</u>	Socia y Directora Regional de RRHH	8 Años	Equipo de mas de 15 personas

Fabiana Gadow (48), es Licenciada en Educación en Ciencias de la Universidad de Buenos Aires (UBA), con una Certificación en Tecnología Educativa. Obtuvo una Maestría en Educación de Recursos Humanos de la Universidad de Boston - EE.UU.- y tiene otros estudios de postgrado del Centro de Liderazgo Creativo (CCL) EE.UU. Es profesora de Grado y Postgrado de Gestión de Recursos Humanos del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

Es autora de dos libros: "Los dilemas: Gestión del talento en tiempos de cambio" y "Desarrollo y Entrenamiento de Mujeres Líderes." Es Casada y tiene 3 Hijos.

Actualmente es Socia, Directora Regional de Recursos Humanos de Latinoamérica, está a cargo del desarrollo de la organización, la diversidad, todos los procesos y estrategia de talento, administración y nómina, la salud corporativa, las relaciones laborales y las comunicaciones internas. Desarrolló el equipo de talento en todos los países y la definición de las políticas y prácticas de la región.

La organización que ofrece servicios profesionales a nivel global que giran en torno a cuatro áreas funcionales; auditorías, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias.

El 1° de Junio del 2005 con el fin de alinear estrategias en la región se creó LATCO (Latinoamerican Countries Organization) que agrupa a 15 países de Latinoamérica.

Un acuerdo que permite aplicar acciones de coordinación regional, para que un número de Firmas independientes entre sí puedan, utilizando la marca de la organización, brindar servicios profesionales de excelencia aprovechando las ventajas competitivas de dicha coordinación.

El mercado Latinoamericano está evolucionando rápidamente, y el modelo de negocios tradicional se ha transformado para requerir soluciones globales traspasando las propias fronteras.

Se coordina la conducción ejecutiva de las siguientes Firmas independientes: Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, con más de 6.100 profesionales distribuidos en 28 oficinas a través de 15 países. El objetivo de este accionar es marcar una tendencia en la región, desarrollando una amplia gama de servicios para nuestros clientes internacionales y brindando dinamismo a nuestros clientes locales.

Los profesionales de cada una de las Firmas independientes que conforman la organización a nivel latinoamericana pueden trabajar así articuladamente en equipos homogéneos, para asegurar el balance correcto de habilidades y conocimientos y proveer servicios de mayor calidad a nuestros clientes.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados y el análisis cualitativo y cuantitativo obtenidos en cada una de las mediciones realizadas: del Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional modelo de Cameron y Quinn y las entrevistas de profundidad semi-estructuradas de preguntas abiertas.

6.1. Resultados del Cuestionario de Evaluación de Cultura organizacional (OCAI): Construyendo e interpretando los perfiles culturales

Aquellos cuadrantes en los que los promedios son más altos, indican el tipo de cultura que tiende a ser enfatizada en la organización. (En el apartado 4.4.3 se describen los tipos de culturas). Y para los autores del modelo, la cultura dominante debe ser compatible con las demandas del entorno y el tipo de industrias, así como también representa cuestiones sobre el estilo de liderazgo, los reconocimientos y el estilo gerencial más apropiado.

Los hallazgos de los autores del modelo, les permiten afirmar que las organizaciones efectivas son capaces de comportarse de forma flexible y a veces contradictoria (Cameron & Quinn; 1991). O sea, que una organización puede, mantenerse y actuar de forma tal que fomente la estabilidad y el control en sus procesos, como sucede en la cultura jerarquizada, al mismo tiempo que apoyan y fomentan el compromiso, la lealtad y se preocupan por el bienestar de sus empleados, tal como sucede en las culturas de tipo clan.

La descripción de los perfiles se complementaron con los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a cada una de las líderes de la organización, quienes afirman los resultados obtenidos del cuestionario OCAI.(ver anexo 1). Con las entrevistas en profundidad se identifico los Artefactos visibles, Valores y presunciones básicas que manifestaron las Directivas y que según sus percepciones hacen a la cultura y además se identificaron las competencias, Cognitivas y Relacionales más representativas que hacen al estilo de liderazgo de las líderes y la relación entre ambas variables. (Ver Figuras 16,17, 18,19).

A continuación se muestran y describen los distintos perfiles culturales obtenidos para caso como resultados del cuestionario OCAI.

Perfil Cultural. Caso 1: Educatina.com

A continuación las características que definen el perfil de Educatina.com son las siguientes:

a. Características Dominantes

La Organización es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos. En la Figura 12, se observa el perfil cultural de Educatina.com, como resultado del análisis de los promedios se muestra un énfasis hacia una cultura *Innovadora* y con características de *Clan*.

La Organización brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo. La Directora de la organización definió a la cultura

de su organización como innovadora y además agrega, que si bien tiene rasgos de gran familia por ser PYME, es un concepto libre, las oficinas son amplias, donde todos están expuestos con el mismo nivel de libertad, ropa cómoda, se comparten actividades extra laborales, también, se hacen actividades recreativas en la oficina, se compone de gente joven. *Se deduce que es un lugar amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí.*

La estructura es de tipo orgánica, siendo adaptable y flexible. Al ser una estructura plana y menos jerarquizada facilita la innovación y se adapta a las demandas de los usuarios. El equipo de trabajo es joven y profesional. Se integra por 3 socios y un equipo de más de 8 personas, que administran una red de más de 300 profesores de todo el mundo.

Se valora y evalúa la capacidad de la persona para cumplir objetivos y ser creativo.

El factor común dentro del equipo es la pasión por el trabajo, es fundamental en Educatina.com. Se busca jóvenes con talento y pasión por la educación. Es una empresa que se adapta a las modalidades de trabajo actuales como, Home working y facilita el desarrollo de carrera. Es una empresa multicultural, que promueve la diversidad.

Otros valores que forman parte de la cultura son el respeto, la flexibilidad, creatividad en el desarrollo de proyectos, trabajo en equipo y Solidaridad. La filosofía es que si todos crecen, la compañía crece.

La misión es poder enseñar a través de contenidos de calidad en una forma democrática donde todos tengan acceso.

Podemos decir que la organización se caracteriza por ser innovadora, los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor

y creativo. Los mantiene unido la innovación y la pasión por lo que hacen. Además estimula la iniciativa individual y la libertad de trabajo creativo.

b. Liderazgo Organizacional

La cultura crea una atmósfera que motiva a las personas a un esfuerzo constante por innovar, crear y proponer nuevas ideas. Se orientan a los usuarios, hay compromiso por la mejora continua, participación, colaboración, confianza y espíritu innovador

El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgo.

La Directora define su rol de liderazgo en la organización como alguien que expande sus cualidades de multitasking; saber escuchar las necesidades de los clientes, usuarios, empleados y acompañar a los colaboradores en el crecimiento profesional.

Las competencias o cualidades que manifestó de su estilo de liderazgo y que son requeridas para la gestión en la organización son: la escucha activa, comunicación, visión global, empatía, el estilo participativo y cooperativo. Como líder además su rol es acompañar y hacer que todos crezcan.

Y agrega que su estilo de liderazgo y gestión se relaciona con la cultura innovadora y dinámica de la empresa.

El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.

Y afirma que como líder de Educatina.com su gran aporte es ser motivadora de equipos de trabajo e inspirar a la creatividad y que se cumpla con los objetivos.

c. Estilo del Management de RRHH

El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación. Se crea un entorno de libertad creativa y aprendizaje constante. Se valora y evalúa la capacidad de la persona para cumplir objetivos y ser creativo.

El factor común dentro del equipo es la pasión por el trabajo, es fundamental en Educatina.com. Se buscan jóvenes con talento y pasión por la educación. Es una empresa que se adapta a las modalidades de trabajo actuales como Home working y facilita el desarrollo de carrera. Es una empresa multicultural, que promueve la diversidad.

El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Como Directora General de Educatina.com, su función principal es el desarrollo de equipo (Team Building) se busca mantener un equipo integral que cumpla con los objetivos, además al ser un “start-up”,¹⁵ es importante el relacionamiento con inversores que conocen el negocio de internet y educación y la administración general. El liderazgo es imprescindible ya que se encargara de la motivación constante de los colaboradores.

¹⁵ El término *start-up* lo define el autor, Eric Ries, en su libro “Lean Startup” como una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre. El *start-up* nace como una gran idea, desarrollada por un equipo de uno, dos o más personas quienes creen fielmente en su proyecto y están totalmente entregados y comprometidos a hacer que funcione.

d. Unión de la organización

Lo que mantiene unida a la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia. Se valora y evalúa la capacidad de la persona para cumplir objetivos y ser creativo.

La organización brinda calidad educativa, excelencia en el contenido, material supervisado y controlado por expertos. Por ejemplo, el valor agregado es que las escuelas les pidan a los alumnos que utilicen la plataforma.

e. Énfasis Estratégico

La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades es valorada. La Directora de Educatina.com, regreso a la Argentina con la idea de generar un proyecto de impacto social relacionado con cambios paradigmáticos en la educación. Es un proyecto social de inclusión. El proyecto Educatina.com, se basa en una plataforma de Internet donde, a través de vídeos, los temas más difíciles pueden ser explicados en forma sencilla y en pocos minutos. Además, todo el contenido está supervisado de manera que pueda ser utilizado como material de estudio para la comunidad escolar de nivel medio o secundario.

La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación persisten. El trabajo de la organización se orienta hacia a los usuarios, hay compromiso por la mejora continua, participación, colaboración, autonomía, confianza y espíritu innovador. La flexibilidad de la organización hace que se genere un ambiente laboral donde fluye la creatividad e innovación de ideas. El trabajo en equipo es considerado importante para el logro de los proyectos.

f. Criterio de Éxito.

La organización define éxito en base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos.

Motivación y pasión definen el éxito en el trabajo, se refleja en los logros de proyectos.

Un producto nuevo es el AULA YA.com, es otro portal en el cual se puede aprender y está orientado a estudiantes de Secundaria y Universitarios, es un sistema de consulta personalizado con los docentes las 24hs disponibles, es al instante. Se paga una suscripción mensual y se tiene acceso a todos los profesores en el momento que tienen la consulta, no tienen que esperar. Se ingresa a un aula virtual, es una pizarra interactiva con un chat y el profesor está del otro lado esperando la consulta. Ej. Estudiante de costa rica, puede ingresar y hacer una consulta de matemática.

La organización define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente. Se retiene y atrae talento que tenga pasión por lo que hace y se oriente a la educación. Son jóvenes profesionales y con ganas de crecer junto a una organización joven e innovadora.

Se comunican y comparten los éxitos de cada proyecto que se concreta porque es producto de un trabajo en equipo.

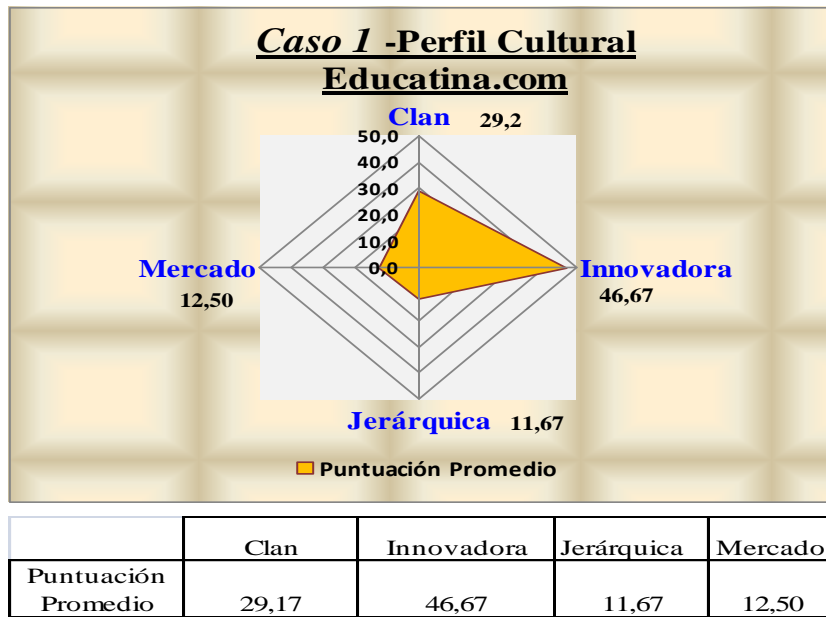


Figura 12. Gráfico del perfil cultural del CASO 1. Resultado del OCAI. Elaboración Propia.

Aquí se ve claramente que el éxito laboral de la líder y del negocio, no solo está dado por el estilo de liderazgo de la Directora, sino, por la compatibilización del liderazgo con la cultura y valores presentes en la organización.

Se observa que la fuerza de la cultura está en la innovación y en menor medida en lo familiar. El estilo de liderazgo de la Directora se relaciona con el tipo de negocio y con el modelo de comportamiento presente en la organización, un liderazgo que tiende a ser innovador y visionario ya que inspira a las personas a desarrollar sus propios talentos, promueve el trabajo en equipo. La líder en este caso se puede apoyar en el equipo para lograr las metas de la empresa, busca la retroalimentación. Inspira a sus equipos para que se encuentren motivados, comprometidos y potencien su creatividad. Es capaz de conocer y ayudar a desarrollar las competencias y capacidades de los miembros de su equipo. Se anticipa a los hechos, crea metas realistas e innova para ser mejor en el negocio y a la vez cumple un rol de mentor, que acompaña y enseña a su equipo de colaboradores a crecer con la empresa.

✚ Perfil Cultural. Caso 2: Estudio Jurídico Internacional

En la figura 13, se muestra el resultado del perfil del Estudio Jurídico Internacional, como resultado del análisis de los promedios se muestra un mayor énfasis hacia una cultura de *Mercado* y con características de cultura tipo *Jerárquica*.

La cultura de mercado está orientada a los resultados y se busca conseguir que el trabajo se haga, los miembros de la organización son competitivos y orientados por objetivos. Los líderes son competitivos y productivos. El éxito es definido en cuotas de mercado y mayor participación.



Figura 13. Gráfico del perfil cultural del CASO 2. Resultado del OCAI. Elaboración Propia.

A continuación las características que definen el perfil del estudio jurídico Internacional son: Puntuación

a. Características Dominantes

La Ejecutiva Ex Asociada Experta, describe la cultura como mayormente machista, una cultura donde los hombres ocupaban los cargos de poder, había un consejo, 5 socios,

todos hombres. El consejo estaba formado por socios fundadores. La ejecutiva comenta...*Mientras estuve el 80% eran hombres en posiciones de decisión, casi al final se incorporo una mujer al consejo como socia.*

Con los años se fueron incorporando mujeres al estudio, hubo un movimiento muy importante porque llevo a los directivos a pensar en el lugar tanto desde el espacio físico, como emocional y el ambiente en general se tuvo que repensar.

En el año 96' se empezó a conversar y a discutir lo cual fue muy bueno, porque se instalo el tema pensando en un estudio local con proyección internacional, era muy observado desde afuera, los clientes internacionales se fijan si en el estudio quien atiende, es mujer u hombre, y preguntan cómo es la composición, la población, cuántos son hombres o mujeres y cuantos en cargos de poder. Con los años se fue mejorando y hoy hay varias mujeres como socias o sea que participan en las decisiones.

La Organización está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos

Para ofrecer una mejor y más eficaz prestación, la estructura profesional está organizada por Departamentos, en los que se incluyen distintas Áreas de Práctica específicas con una base común. Cada una de las áreas tiene un alto nivel de especialización. Con este formato se potencian los Equipos Multidisciplinarios, en los que confluyen profesionales de los diversos Departamentos y Áreas de Práctica para conformar el mejor equipo de trabajo a la medida de cada caso a resolver.

Cada socio tenía a cargo un área específica como por ejemplo Sociedades / Fusiones & Adquisiciones y a su cargo un grupo de trabajo. Había un sistema de ranking por

productividad y rendimiento. Tenían un Bonus Anual el cual podía aumentar o disminuir en función del posicionamiento.

Los valores si bien no estaban escritos o visibles, se manifestaban en el trabajo: siendo el conocimiento, la excelencia, el compromiso, la ética, la eficacia en los resultados y proactividad.

La organización es muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos. Se regía por la formalidad tanto en la vestimenta como en las relaciones, es centralizada ya que las decisiones son tomadas por el socio líder o consejo de administración.

El lugar de trabajo era una oficina muy grande donde estaban distribuidos los grupos de trabajos de las diferentes áreas y pequeñas oficinas donde trabajaban los líderes de los grupos. Había un ranking por productividad, el mejor rankeado era promocionado, se identificaba por el diseño y ubicación de la oficina, por ejemplo, la oficina del mejor posicionado era muy visible, tenía ventanas grandes y estaban ploteadas.

El grupo de trabajo era numeroso y por falta de espacio físico ciertas áreas tenían horarios rotativos, en una época de pleno crecimiento se los denominó “columna de palomas”, la filosofía era trabajar arduamente en un contexto de alta competencia, para lograr los objetivos.

b. Liderazgo Organizacional

El Liderazgo de la Organización es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.

Para esta organización el liderazgo requerido y beneficioso para cumplir con los objetivos planteados era el transaccional, había un intercambio costo-beneficio entre el

líder y los colaboradores. Se utilizan los incentivos como el Bonus Anual, para influir en la motivación y se determinaba el modo de hacer el trabajo, había un alto compromiso por el trabajo, se ajustaban a las normas y valores. Si no se cumplían con las metas, al líder se lo castigaba con la reducción en el porcentaje del valor del bonus anual.

Las cualidades de los líderes que se asocian a este tipo de liderazgo son; se mueven por el interés propio, competitivo, jerárquico, asertivo; capacidad para ignorar la consideración personal y emocional a favor del éxito y orientación hacia el cumplimiento de la tarea.

Las competencias requeridas eran, ser bilingüe, muy profesional, exigente, versátil, competitivo y vocación de crecimiento. Ser un líder transaccional.

Lo mencionado anteriormente se comprueba con lo que la ejecutiva ex asociada experta comenta...*al principio yo venía de una cultura machista, en mi anterior trabajo podría decir que practicaba un liderazgo masculino, pensaba que no se podía conjugar familia y trabajo, la sensibilidad, las emociones, la mejor forma de llegar a los resultados era trabajando a la par de los hombres y como los hombres.* Y agrega, ingresé a trabajar al estudio por mi estilo y proactividad hacia el trabajo, uno de los socios observó mi trabajo y me propuso ir al estudio. Me adapte a las circunstancias y mis cualidades de liderazgo transaccional se potenciaron aún más en ese período, al ser un contexto de hombres y muy competitivo. El objetivo era ganar mercado y ser reconocidos.

c. Estilo del Management de RRHH

El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados. Como líder de su equipo de trabajo era un eje importante, era el nexo entre el socio al cual reportaba y todo el resto del equipo. Se distinguía por escuchar, empatizar con la gente y hacer que el grupo se desarrolle, pueda crecer y aprender. La líder armo su propio equipo de trabajo, lo formó y se orientó al crecimiento de ellos y llegaban a los resultados de manera amigable.

d. Unión de la organización

Lo que mantiene unida a la organización son el énfasis en el logro y en el alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son temas recurrentes. Los mantenía unido el alto nivel de especialización, se construían lazos profesionales, se atrae y retiene talento tanto masculino como femenino para puestos Junior que sea bilingüe, muy profesional, inteligente y con habilidad para trabajar en equipo y sobre todo con vocación para crecer profesionalmente. El objetivo es ser el mejor en el mercado.

e. Énfasis Estratégico

La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado son características dominantes. Para ofrecer una mejor y más eficaz prestación en los servicios, la estructura profesional está organizada por Departamentos, en los que se incluyen distintas Áreas de Práctica específicas con una base común. Se buscaba concretar mayor cantidad de casos y expandirse en el mercado. Con este formato se potencian los Equipos Multidisciplinarios, en los que confluyen profesionales de los diversos Departamentos y Áreas de Práctica para conformar el mejor equipo de trabajo a la medida de cada caso a resolver. Cada departamento se encuentra formado por un grupo de profesionales jóvenes especializados y bilingües y con amplia trayectoria y experiencia. Ejemplo; Departamento “Derecho Corporativo”, Áreas de Práctica “Adquisiciones y Fusiones”; “Derecho Societario”, etc.

f. Criterio de Éxito.

La Organización define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental. El éxito de la organización está dado por sus profesionales expertos en las diferentes temáticas, por la excelencia y profesionalidad en los servicios a sus clientes.

Claramente el éxito y el crecimiento de la empresa, de los líderes, colaboradores, está dado por el estilo de liderazgo de los líderes necesario para cumplir con las exigencias de una organización competitiva y al estar alineado con los valores de la cultura de mercado y jerárquica presente en el estudio jurídico.

✚ Perfil Cultural. Caso 3- Empresa en consultoría en estrategias de comunicaciones internas

La Organización es muy dinámica e incentiva la creatividad. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos. En la Figura 14, se muestra el perfil cultural de AB Comunicaciones, Consultora en estrategias de comunicación, como resultado del análisis de los promedios se muestra un énfasis hacia una *cultura Innovadora* y con características de *Clan*.

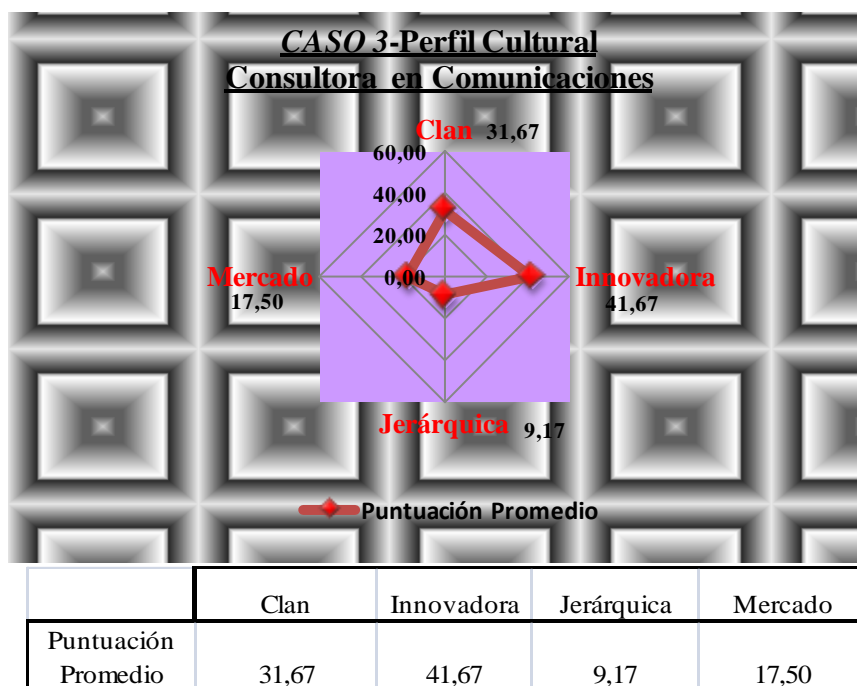


Figura 14. Gráfico del perfil cultural del CASO 3. Resultado del OCAI.-Elaboración Propia.

Las características que definen el perfil cultural de la consultora en comunicaciones son las siguientes;

a. Características Dominantes.

La Organización es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.

La empresa es joven, ofrece distintas soluciones de comunicación interna a las diversas necesidades que atraviesa la organización.

La misión es desarrollar estrategias de comunicación interna que incrementan la productividad de los clientes y les permiten alcanzar el posicionamiento deseado frente a sus públicos.

La Presidente de la organización comenta,....*Caminamos los valores y tenemos un valor que es diferencial, es la cordialidad y el buen humor, creo que está basado en un valor universal que es el respeto porque creo que si respetamos al otro todas las políticas inherentes en la empresa son fáciles de seguir. El respeto es simple, gratuito y ese accionar nuestro va transformando realidades.*

También los valores que guían la conducta son, excelencia, ética, profesionalismo, trabajo en equipo, empatía y buen humor.

La visión es ser reconocidos como la mejor consultora de comunicaciones internas de América Latina.

Y comenta...*La cultura de mi empresa la voy forjando y la vamos forjando porque todos lo hacemos consensuado, un trabajo de equipo alineado a la estrategia del negocio.*

Los integrantes de su equipo de trabajo cumplen con su rol asignado y cada uno da lo mejor de sí. La cultura es innovadora y se necesita de talento para lograr los objetivos. Y comenta...*Mi equipo de trabajo está formado por un equipo diverso, consta de hombres y mujeres, son complementarios, el aporte de la mujer está en la versatilidad y aporte de ideas creativas.*

La estructura es flexible, las oficinas son amplias e iluminadas, se trabaja en equipo incentivando la creatividad, es informal en la comunicación, el equipo de trabajo está formado por jóvenes talentosos, donde reina el buen humor y la cordialidad en los vínculos.

d. Liderazgo Organizacional

El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgo. La presidenta de la organización destaca que como líder en su profesión, el líder tiene que ser curioso, tener

la capacidad de asombro, ser creativos e innovadores y ser versátil. Y agrega que estas competencias, hicieron que se adapte a los diferentes contextos, brindando soluciones correctas y lograr los objetivos planteados. Además de tener empatía, saber escuchar e inspirar a los colaboradores a que sean innovadores en ideas nuevas.

Y Comenta...*Como líder lo único que uno tiene que hacer es sacar el valor que está en el otro, cuando logramos que el otro vea su valor hay esta la actitud ganada.*

El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. El empleado es una persona, siente, vive, le pasan cosas como a toda persona, hay esta el grado de comprensión que tiene que tener el líder y la escucha activa. Practicarla no es fácil. Y agrega... *Agradezco el equipo de trabajo porque no sería quien soy sino es por ellos, cada uno ocupa su rol, cada uno da lo mejor de sí.* Los inspira a que cada día sean mejores personas tanto en lo personal como profesional.

e. Estilo del Management de RRHH

El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación. En la empresa se trabaja en equipo, están conectados a través de la creatividad e innovación de nuevas ideas. Se valora el aprendizaje constante y el talento. Se da lugar a que se equivoquen y aprendan de los errores. Festejan los logros con la líder, son unidos y trabajan para ser mejores en lo que hacen día a día.

d. Unión de la organización

Lo que mantiene unida a la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia. El equipo de trabajo se caracteriza por promover la creatividad e innovación en ideas, la líder genera un ambiente creativo, de aprendizaje continuo y valora la iniciativa. El talento de sus profesionales es un gran valor agregado para el negocio.

e. Énfasis Estratégico

La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades es valorada. La empresa percibe las necesidades de los clientes y adapta sus servicios para cumplir con los objetivos, tienen apertura y conocimiento del contexto y eso hace que identifiquen nuevos negocios. Ofrecen contenido innovador y a medida de cada negocio.

La presidente de la organización, Comenta...nosotros con el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la Universidad del siglo XXI, tenemos maratones solidarias que damos estrategias de comunicación a ONG, este año se hacen cuatro, en mayo se hizo una, en la semana de la Forética Internacional, llama semana "GIVE & GAIN" se miden los impactos de cada una de las acciones con voluntarios en la cantidad de actores sociales que impacta, nuestra maratón fue una de las que logro mayor impacto en 28 países midiendo en los eventos por la cantidad de gente que participo. Otro ejemplo es, la ONG Cascos Verdes que se incorporo cuando recién se formo la primera maratón, paso por tres maratón y se llevan la estrategia de comunicación.

f. Criterio de Éxito.

La organización define éxito en base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos. La empresa se focaliza en los clientes, en brindar soluciones que incrementan la productividad de los clientes y les permiten alcanzar el posicionamiento deseado frente a sus públicos. Buscan la excelencia en sus servicios. Constantemente se capacitan y están atentos a los cambios en el mercado. La Presidente, comenta...nos profesionalizamos mucho como PYME, invertimos dinero para tener un organigrama potencial, con la descripción de puestos, el rol de los socios, cuáles eran las funciones que iba a delegar y aprendimos todos y estar preparado para la crisis de este año, como para la crisis de crecimiento y poder dar respuesta con la misma calidad de servicio que aspiramos.

Cuando hablan de la calidad de AB comunicaciones dicen, son serios y profesionales, pero esto se conseguí trabajando.

✚ Perfil Cultural. Caso 4- Multinacional, Consultoría en Servicios Profesionales.

En esta organización la cultura es diversificada y dinámica. Promueve una cultura flexible y de cooperación que fomenta el aprendizaje y la innovación. En la Figura 15, se puede observar el perfil cultural de la Multinacional especializada en servicios profesionales, *como resultado del análisis de los promedios se muestra una cultura balanceada poniendo énfasis en tres tipos de cultura, siendo, la cultura con características de Clan, Mercado y Jerárquica y con tendencia a la Innovación.*

Con referencia a lo anterior, la Directora de la organización Comenta... *Creo que las culturas están muy relacionadas con el tipo de negocio, no es lo mismo la cultura de una empresa de consumo masivo, que la cultura de una empresa financiera o de consultoría, tienen otra dinámica, otra capacidad de respuestas otra mirada a largo plazo.*

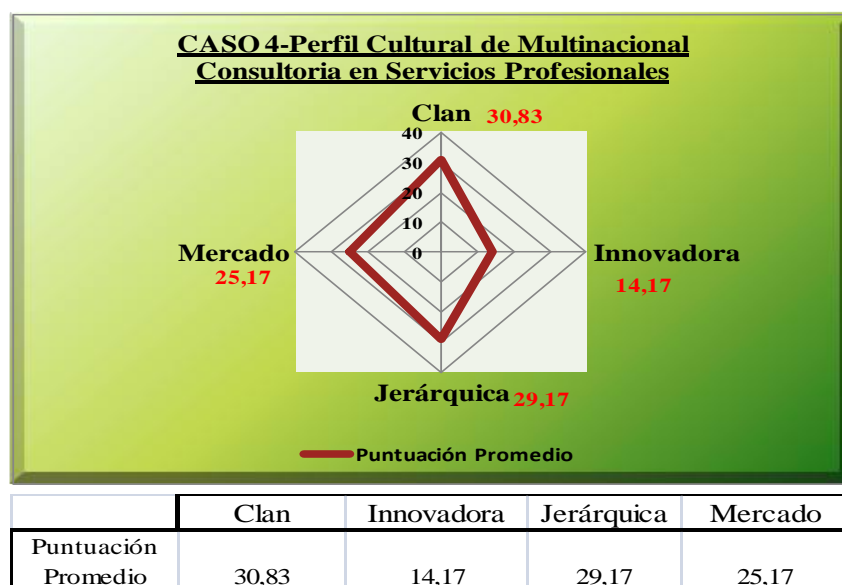


Figura 15. Gráfico del perfil cultural del CASO 4. Resultado del OCAI-. Elaboración Propia

A continuación se describen las principales características que forman el perfil cultural de la multinacional de servicios profesionales;

a. Características Dominantes:

La Organización está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos. Al ingresar a la empresa los valores esenciales de la organización están escritos y visibles ellos son; excelencia, diversidad e inclusión, compromiso e integridad. Estos valores constituyen una cultura de colaboración. La visión y estrategia es ser un modelo de excelencia en todos los sectores de las actividades y en los diversos servicios que se presten. Es lo que orienta la gestión diaria y los servicios a los clientes. Alineados con la visión, la empresa busca seleccionar y retener a los mejores talentos, desarrollando sus potencialidades, facilitando formación y recursos.

La Organización brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo. La organización está compuesta por jóvenes profesionales, se percibe un ambiente de trabajo cálido, de respeto y cordialidad. Las oficinas son modernas, amplias y abiertas con escritorios unidos por equipos de trabajos, distribuidos en forma lineal y tipo islas para cuatro o más personas con una división vertical baja sin que sea una barrera donde los empleados son vecinos a penas separados por el espacio del escritorio, lo que permite mayor interacción entre los compañeros, donde fluye la comunicación, se promueve la creatividad y el trabajo en equipo. Prevalece una estructura horizontal, y la política de puertas abiertas, sin barreras que dificulten la comunicación. Todos los empleados cuentan con diversos canales de comunicación y acceso a los Socios, Managing Partner y Líderes funcionales, a través

de los cuales pueden canalizar las opiniones, recomendaciones o sugerencias. Este modelo de diseño de trabajo es una respuesta a la dinámica del negocio actual, la flexibilidad, los proyectos multidisciplinarios, el cambio en el manejo del tiempo, y las reuniones.

b. Liderazgo Organizacional

El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. Como líder de la organización se adaptó a las exigencias y requerimientos de su trabajo. El estilo de liderazgo se caracteriza por las siguientes habilidades y competencias; excelente capacidad de relacionamiento, orientada a logros, comunicación, flexibilidad suficiente para acomodarse a situaciones cambiantes y a manejo a contextos muy ambiguos, trabajo en equipo y tener la humildad para complementar las características de uno con las del otro y se destaca por ser una gran formadora de gente. Y Comenta...*una de las grandes satisfacciones es haber dejando en el camino gente muy formada, que ha crecido.* El estilo de liderazgo es generalmente usado como un instrumento para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia. Los empleados trabajan en equipo, construyen lazos profesionales y cooperan entre ellos para alcanzar los objetivos. Se promueve un clima de trabajo cordial y de respeto.

c. Estilo del Management de RRHH

El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados. En la firma de servicios profesionales el eje de su negocio es la carrera, agrega valor a partir del conocimiento, del now how y esto implica crecer permanentemente. La visualización de la cultura en lo que hace a los empleados, la propuesta de valor, es uno de los ejes en el desarrollo de

la carrera y el aprendizaje. Al talento se le ofrece crecimiento, desarrollo de carrera y aprendizaje. Además calidad de vida y una serie de beneficios que se adaptan al entorno dinámico de la empresa. *Se busca la estabilidad de los puestos de trabajo y durabilidad en las relaciones humanas, se realizan diferentes actividades recreativas para una mayor integración y socialización entre los integrantes de la organización.*

d. Unión de la organización

Lo que mantiene unida a la organización son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto. En la empresa hay un alto compromiso por ser un modelo de excelencia en todos los sectores de actividades y en los diversos servicios que se presten. Se orienta a un enfoque innovador, para el talento es la mejor oportunidad de crecimiento personal y profesional. Se caracteriza por la presencia de líderes en las distintas industrias y países. Profesionales comprometidos trabajan articuladamente en equipos homogéneos para asegurar el balance correcto de habilidades y conocimientos y proveer servicios de calidad al cliente.

e. Énfasis Estratégico

La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado son características dominantes. El mercado Latinoamericano está evolucionando rápidamente, y el modelo de negocios tradicional se ha transformado para requerir soluciones globales traspasando las propias fronteras. La organización llevó a cabo un acuerdo que permite aplicar acciones de coordinación regional, para que un número de Firmas independientes entre sí puedan, utilizando la marca de la organización, brindar servicios profesionales de excelencia aprovechando las ventajas competitivas de dicha coordinación.

Por otra parte la organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación persisten. Los profesionales de cada una de las Firmas independientes que conforman la organización a nivel latinoamericana pueden trabajar articuladamente en equipos homogéneos, para asegurar el balance correcto de habilidades y conocimientos y proveer servicios de mayor calidad a los clientes.

Alineados con la visión, la empresa busca seleccionar y retener a los mejores talentos, desarrollando sus potencialidades, facilitando formación y recursos.

f. Criterio de Éxito.

La organización define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente. El éxito está en la excelencia de sus profesionales y ofrece una interesante propuesta de valor con el lema “*Tu espacio para crecer.*” Los líderes orientan la gestión tanto a consecución de las tareas para cumplir con las exigencias de cada cliente como al desarrollo de los colaboradores para que cumplan las metas. La empresa está abierta a nuevas ideas y diferentes perspectivas, se gestiona el lugar de las mujeres en la organización. La firma mantiene una distribución equitativa por género, demostrando que cada profesional ingresa y permanece empleado de acuerdo con méritos desarrollados para tal fin.

La organización define éxito en base a eficiencia. Entrega confiable y bajos costos, seguridad en la entrega de bienes y servicios. La empresa cuenta con jóvenes profesionales con talento, trabajan en equipo, y se los prepara para que cumplan con las metas con excelencia.

La Organización define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental. La organización ofrece una amplia gama de servicios profesionales en diversas áreas y líneas de negocio. Con el mejor talento humano y los recursos tecnológicos, generan soluciones empresariales desde cualquier parte del mundo. Aquí la combinación entre la cultura de integración, innovación y colaboración es una gran fortaleza para ganar mercado. Bajo los altos estándares de calidad, los clientes alcanzan sus objetivos. Sus equipos multidisciplinarios desarrollan un profundo entendimiento de los diversos sectores industriales, con un enfoque único basado en el conocimiento del mercado y en la creación de soluciones específicas desde cada una de las líneas de servicio.

Siguiendo con los resultados a continuación se van a exponer los resultados obtenidos de las entrevistas individuales.

6.2. Resultados del Método Cualitativo: Entrevistas semiestructuradas a las cuatro (4) líderes. Ellas son; Directoras, Ejecutivas y Emprendedora.

Como mencionamos anteriormente una vez conocido el perfil cultural, se hace necesario identificar las prácticas de la organización que inciden en su formación, se requiere conocerla desde un enfoque sistémico. Se entiende que usando también el modelo de Schein, E. (1987) valores Interrelacionados que se explicó anteriormente, no estaríamos limitando la cultura a cuatro tipologías que podrían limitar los diversos atributos culturales que existen. Entonces para comprender el perfil cultural y su relación con el estilo de liderazgo de las líderes mujeres a continuación los invito a conocer los

artefactos, valores y presunciones básicas que se manifestaron y expresaron durante la entrevista por las líderes.

En el Cuadro 16, se describe para caso las percepciones que tienen las líderes mujeres sobre el nivel más visible de la cultura organizacional. Nos cuentan sobre la distribución del espacio físico, las conductas de los empleados, el tipo de oficinas, la vestimenta de los empleados, la estructura de la organización, las tecnologías, etc.

A continuación se muestran y describen los niveles de la cultura de los cuatro (4) casos, información obtenida de las entrevistas en profundidad.

Siguiendo el modelo de los niveles de Schein, comenzaremos con el nivel de los artefactos;

➤ **Artefactos**

Relación entre estilos de liderazgo de mujeres y tipo de cultura organizacional

Nivel 1. Artefactos: son los artefactos visibles de la organización.		
	Artefactos	Identificación
Caso 1. Co-fundadora & Ceo de Educatina.com	Lenguaje	Se caracteriza por una estructura orgánica, siendo adaptable y flexible. Al ser una estructura plana y menos jerarquizada facilita la innovación y se adapta a las demandas de los usuarios. El equipo de trabajo es joven y profesional. Las oficinas son amplias, donde todos están expuestos con el mismo nivel de libertad, ropa cómoda y lenguaje profesional. Se rige por la flexibilidad no solo en los horarios, sino, también para la creatividad en el logro de los objetivos. Se comparten actividades extra laborales, también, se hacen actividades recreativas en la oficina. Se comunican y festejan los logros, así como también las cosas a mejorar.
	Reglas Formales	
	Ambiente Físico	
	Mobiliario y Equipos	
	Rituales y Ceremonias	
Caso 2. Ejecutiva Asociada de Estudio Jurídico Internacional	Lenguaje	Se regía por la formalidad tanto en la vestimenta como en las relaciones, es centralizada ya que las decisiones son tomadas por el socio líder o consejo de administración. La estructura profesional está organizada por Departamentos, en los que se incluyen distintas Áreas de Práctica específicas con una base común. Cada una de las áreas tiene un alto nivel de especialización. Con este formato se potencian los Equipos Multidisciplinarios. El lugar de trabajo era una oficina muy grande donde estaban distribuidos los grupos de trabajos de las diferentes áreas y pequeñas oficinas donde trabajaban los líderes de los grupos. El mejor rankeado era promocionado, se identificaba por el diseño y ubicación de la oficina, por ejemplo, la oficina del mejor posicionado era muy visible, tenía ventanas grandes y estaban ploteadas. Tenían un bonus anual el cual podía aumentar o disminuir en función del posicionamiento. El grupos de trabajos eran grandes, algunas áreas tenían horarios rotativos por falta de espacio físico, a los grupo de trabajo en una época de de pleno crecimiento se los llamo "columna de palomas", la filosofía era trabajar arduamente en un contexto de alta competencia, para lograr los objetivos.
	Reglas Formales	
	Ambiente Físico	
	Mobiliario y Equipos	
	Rituales y Ceremonias	
Caso 3. Presidente de Consultoría en Estrategias de Comunicaciones	Lenguaje	La estructura se caracteriza por ser funcional, se organiza por áreas especializadas como Líder de Proyectos, Comunicación internas, Creatividad y Diseño, etc, pero relacionadas entre si. Se reporta a la alta gerencia, fluides en la comunicación, poca formalidad. Los oficinas son amplias e iluminadas, siendo un ambiente apropiado para la creatividad y trabajo en equipo. Predomina la cordialidad y el buen humor y respeto entre los compañeros. Se festejan los logros y se dan reconocimiento por mejor desempeño.
	Reglas Formales	
	Ambiente Físico	
	Mobiliario y Equipos	
	Rituales y Ceremonias	
Caso 4. Directora Regional de RRHH, Multinacional de Servicios Profesionales	Lenguaje	El gobierno corporativo y por ende la estructura de la firma está compuesta por el Manahing Partner, un comité ejecutivo, un consejo consultivo y la asamblea de socios. Los socios también ocupan funciones ejecutivas. Cada departamento se especializa en una función como por ejemplo Recursos Humanos, Auditoria, Tecnología y tiene su líder. Se evalúa el rendimiento de cada departamento. Podemos decir que es una estructura funcional descentralizada. Al ingresar a la empresa los valores esenciales de la organización están escritos y visibles. Lo organización está compuesta por jóvenes profesionales, se percibe un ambiente de trabajo cálido, de respeto y cordialidad. Las oficinas son modernas, amplias y abiertas con escritorios unidos por equipos de trabajos, distribuidos en forma lineal y tipo islas para cuatro o más personas con una división vertical baja sin que sea una barrera donde los empleados son vecinos a penas separados por el espacio del escritorio, lo que permite mayor interacción entre los compañeros, donde fluye la comunicación, se promueve la creatividad y el trabajo en equipo. Prevalece una estructura horizontal, y la política de puertas abiertas, sin barreras que dificulten la comunicación. Todos los empleados cuentan con diversos canales de comunicación y acceso a los Socios, Managing Partner y Líderes funcionales, a través de los cuales pueden canalizar las opiniones, recomendaciones o sugerencias.
	Reglas Formales	
	Ambiente Físico	
	Mobiliario y Equipos	
	Rituales y Ceremonias	

Cuadro 16. Identificación de Artefactos. Elaboración propia con los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad.

También, por medio de las entrevistas individuales, se obtuvieron los principales valores que rigen el comportamiento de las líderes mujeres y empleados para de cada organización, según lo expresado por las entrevistadas. Los valores para cada caso se visualizan en el Cuadro 17. Por ejemplo, para la Directora de Educatina.com, la pasión y que los empleado leados tengan vocación por la educación, es fundamental para cumplir con los objetivos del proyectos. Estos valores se manifiestan en la atención de los usuarios y en cada integrante del equipo de trabajo. Aquí es donde el rol de la líder esta en ayudar a los empleados a alinear sus metas individuales con la visión de la organización. La motivación es fundamental, la directora, Cometa...*mi gran valor a la organización es ser motivadora de equipos de trabajo, se requiere de genuina confianza y verdadera valoración a cada persona para promover el desarrollo de su potencial y, especialmente, su propia capacidad de automotivación. Y agrega....Como líder además mi rol es acompañar y hacer que todos crezcan. La filosofía es que si todos crecen, la compañía crece.*

Para la multinacional uno de los valores que rigen el comportamiento de los empleados y la conducta en brindar atención a los clientes es, la Integridad, los empleados tienen una conducta profesional ante los profesionales al momento de ofrecer un servicio y muestran ser la mejor organización. Aquí la lider mujer, brinda una visión clara coherente y creíble, y cuya vida se ajusta a un conjunto de valores que inspiran en los demás el deseo de imitarlos. Ciertamente, la vida del líder, su carácter, integridad, compromiso, deben representar un ejemplo a seguir. La directora, Comenta...*hay que ser auténtico y comprometerse con los valores para lograr las metas. Se orienta a resultados y es una gran formadora de gente.*

Otro de los valores es el compromiso mutuo, aquí hay un compromiso entre la organización y los empleados, un compromiso que se manifiesta a través de la

confianza, la cooperación, el trabajo en equipo, el aprender y compartir conocimientos para crecer y cumplir con la visión de ser un modelo de excelencia. La líder tiene como función hacer que los empleados se comprometan con los objetivos y la visión de la organización, motivarlos e inspirarlos a que sean responsables del rol que tiene que cumplir cada uno. La Directora comenta... *el éxito está en la excelencia de los profesionales y se ofrece una interesante propuesta de valor con el lema “Tu espacio para crecer”*.

➤ **Valores**

Nivel 2. Valores: los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización.		
	VALORES	Identificación
Caso 1. Co-fundadora & Ceo de Educatina.com	Pasión por el trabajo	Los colaboradores de la organización muestran pasión por el trabajo y vocación por la educación
	Espíritu innovador	La innovación y creatividad para cumplir con las exigencias de los usuarios es fundamental
	Trabajo en equipo	Los proyectos se llevan a cabo mediante trabajo en equipo y se festejan los logros así como también se detectan
	Solidaridad y Empatía	Se promueve un sentido de comunidad y compromiso con el otro
Caso 2. Ejecutiva Asociada de Estudio Jurídico Internacional	Excelencia	La organización se compone de equipos multidisciplinarios especializados
	Trabajo en equipo	Los colaboradores tienen un alto compromiso con el trabajo
	Vocación por crecer profesional	Profesionales con alta especialización y altas expectativas de crecimiento
	Productividad	Los líderes que llegan con los objetivos, se posicionan de acuerdo a un ranking por productividad
Caso 3. Presidente de Consultoría en Estrategias de Comunicaciones	Profesionalismo	Los colaboradores son talentosos y comparten el conocimiento
	Trabajo en equipo	Los colaboradores colaboran entre sí para cumplir con los objetivos
	Empatía	Comunicar con empatía
	Cordialidad y buen humor	Son parte cotidiana del trabajo de los miembros
Caso 4. Directora Regional de RRHH, Multinacional de Servicios Profesionales	Agregar Valor	Ofrecer soluciones innovadoras y servicios de excelencia.
	Diversidad e inclusión	Nuevas ideas y perspectivas, entender las culturas individuales
	Compromiso	Acrecentar la confianza, cooperar y trabajar en equipo. Equilibrio entre la vida personal y laboral
	Integridad	Altos niveles de conducta profesional y excelente comportamiento que refuerce el prestigio de la firma.

Cuadro 17. Identificación de Valores. Elaboración propia con los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad.

A continuación se muestran en el (Cuadro 18) algunas presunciones básicas expresadas por las entrevistadas, que forman y son parte de la cultura organizacional, Aquí se manifiesta como la Directora, Ejecutiva y emprendedora, percibe, piensa y siente la cultura de la organización en la que ejerce su función como líder. Éstas son conceptos implícitos que se toman como verdades indiscutibles dentro de la organización y que moldean el comportamiento de sus miembros.

Por ejemplo, para Educatina.com, la pasión por el trabajo es un factor común en los integrantes del equipo de trabajo y tener vocación por enseñar. La creencia y presunción de la Directora, de que cultivar la pasión impacta significativamente en los resultados de la organización y que es un gran valor agregado, hace que cuente con colaboradores talentosos, entusiastas y vocación en lo que hacen. Se valora y evalúa la capacidad de la persona para cumplir objetivos y ser creativo. Este valor remite a la misión de la organización, poder enseñar a través de contenidos de calidad en una forma democrática donde todos tengan acceso. Los colaboradores trabajan motivados y en un ambiente libre dando lugar a la innovación y creatividad de nuevas ideas.

En el estudio jurídico, la versatilidad como valor para adaptarse a un contexto cambiante y cumplir con los objetivos con alto grado de profesionalismo y celeridad, atento a las exigencias y necesidades de los clientes. La creencia de que la efectividad en el cumplimiento de los objetivos es consecuencia de la versatilidad de los empleados crea un ambiente de trabajo competitivo y orientado a la tarea.

➤ **Presunciones Básicas**

Nivel 3. Presunciones Básicas: Supuestos Inconscientes que revelan la forma como un grupo percibe, piensa y actúa.		
	Dimensiones	Presunciones Subyacentes
Caso 1. Co-fundadora & Ceo de Educatina.com	La Humanidad en su relación con la naturaleza	La organización toma decisiones dirigidas a anticipar los cambios del entorno, se esta siempre a la vanguardia.
	La naturaleza de la realidad y la verdad;Conocimiento;Tiempo y espacio.	Se considera la flexibilidad no necesariamente en términos de horario, sino que se valora y evalúa la capacidad de la persona para cumplir objetivos y ser creativo.
	La Naturaleza del Género Humano	El trabajar con pasión nos permite conseguir los resultados y crecer profesionalmente
	La Naturaleza de la Actividad Humana	Se crea un entorno de libertad creativa y aprendizaje constante cumpliendo con las exigencias de los usuarios.
	La Naturaleza de las relaciones humanas	La actitud de cooperación y solidaridad genera un clima de trabajo positivo entre compañeros
Caso 2. Ejecutiva Asociada de Estudio Jurídico Internacional	La Humanidad en su relación con la naturaleza	La versatilidad es muy importante sobre todo en este tipo de trabajo que hacemos nosotros los abogados porque en el área que yo trabajo requiere de versatilidad en un contexto cambiante como el nuestro.
	La naturaleza de la realidad y la verdad;Conocimiento;Tiempo y espacio.	Las áreas están integradas por profesionales jóvenes especializados y bilingües y con amplia trayectoria y experiencia.
	La Naturaleza del Género Humano	Se valora la efectividad de los profesionales, que cumplan con los objetivos. La mejor forma de llegar a los resultados era trabajando arduamente
	La Naturaleza de la Actividad Humana	Hay un alto compromiso por el cumplimiento de las tareas y el crecer profesionalmente.
	La Naturaleza de las relaciones humanas	Los líderes compiten entre si para lograr posicionamiento y ser uno de los primeros en el ranking.
Caso 3. Presidente de Consultoría en Estrategias de Comunicaciones	La Humanidad en su relación con la naturaleza	El estar informado, profesionalizados y conocer la cultura del contexto nos permite anticiparnos a lo que se viene y a la crisis de este año.
	La naturaleza de la realidad y la verdad;Conocimiento;Tiempo y espacio.	La planificación y el profesionalismo en el cumplimiento de las tareas
	La Naturaleza del Género Humano	El empleado es una persona, siente, vive, le pasan cosas como a toda persona, hay esta el grado de comprensión que tiene que tener el líder y la escucha activa.
	La Naturaleza de la Actividad Humana	Cuando hablan de la calidad de AB comunicaciones son serios y profesionales, pero esto se consigue trabajando.
	La Naturaleza de las relaciones humanas	la confianza es el facilitador de todas las transacciones comerciales y emocionales.
Caso 4. Directora Regional de RRHH, Multinacional de Servicios Profesionales	La Humanidad en su relación con la naturaleza	Este modelo de diseño de trabajo es una respuesta a la dinámica del negocio actual
	La naturaleza de la realidad y la verdad;Conocimiento;Tiempo y espacio.	Los profesionales de cada uno de las firmas miembro trabajan articuladamente en equipos homogéneos para asegurar el balance correcto de habilidades y conocimientos y proveer servicios de mayor calidad al cliente.
	La Naturaleza del Género Humano	El éxito está en la excelencia de los profesionales
	La Naturaleza de la Actividad Humana	Los empleados trabajan en equipo, construyen lazos profesionales y cooperan entre ellos para alcanzar los objetivos.
	La Naturaleza de las relaciones humanas	La cooperación que fomenta el aprendizaje y la innovación

Cuadro 18. Identificación de Presunciones Básicas. Elaboración propia con los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad.

Por último, identificamos las competencias cognitivas y relacionales, que nos van a permitir definir un perfil de liderazgo femenino de la población que representa nuestra muestra. Las competencias relacionales de las líderes mujeres hacen que desarrollen un estilo de liderazgo más participativo, transformacional y cooperativo en las organizaciones donde ejercen roles gerenciales. Las cualidades y habilidades que se muestran en la (Figura 19), son las que las líderes mujeres expresaron durante la entrevista y las que permiten explicar el desempeño laboral de alto rendimiento y que son requeridas para desenvolverse en la organización en la cual están trabajando. El

perfil de competencias directivas, coincide con lo que expresa, Gore, E., (1998) respecto al concepto de competencia que se ajusta más a la realidad de las empresas.

➤ **Competencias: Perfil de Liderazgo**

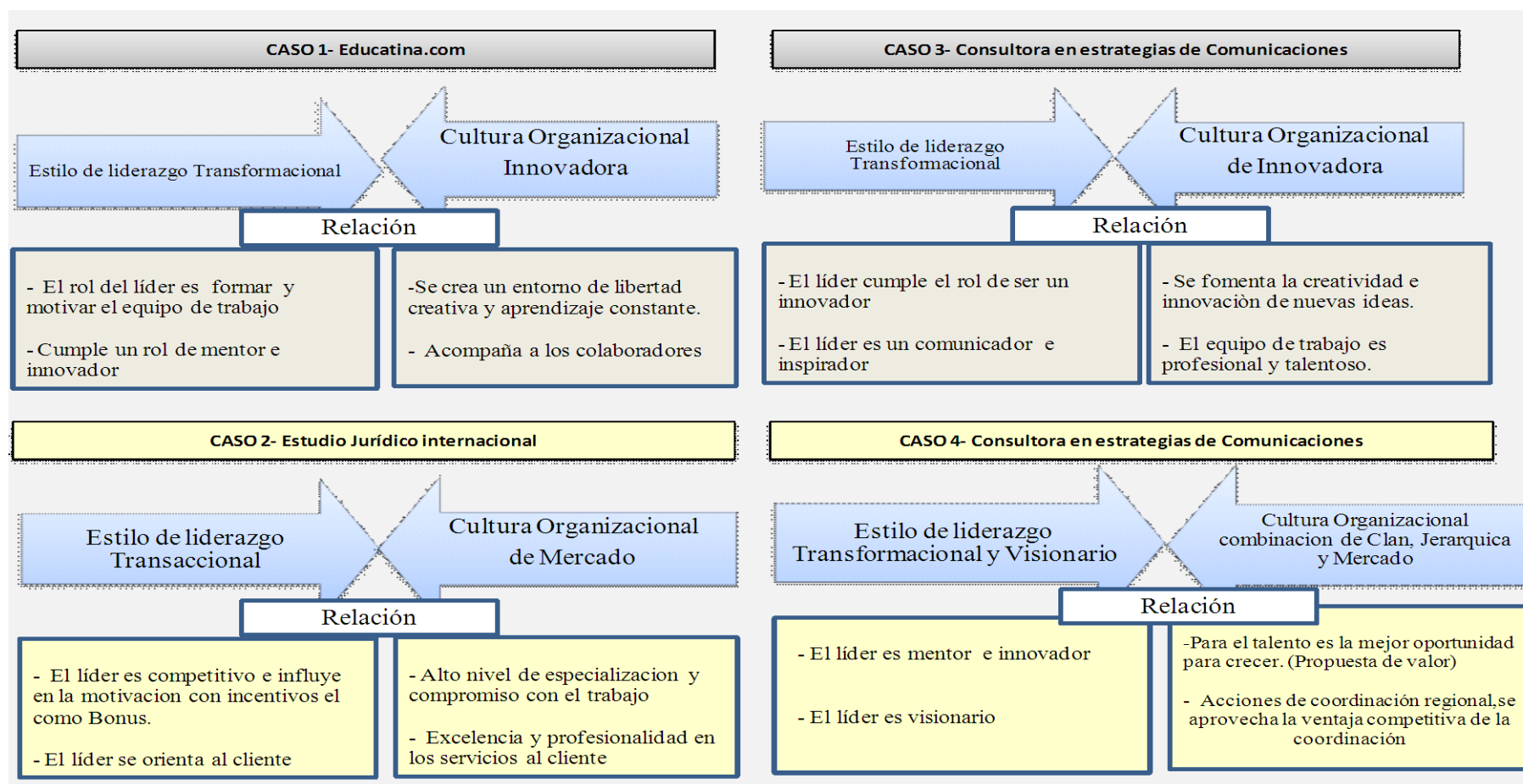


Figura 19. Identificación de Competencias de las Líderes. Elaboración propia con los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad.

➤ **Relación: “estilo de liderazgo y cultura organizacional”**

Entonces de los resultados podemos establecer la siguiente relación entre el estilo de liderazgo de las mujeres directivas en puestos de decisión y la cultura de la organización en la que trabajan (Cuadro 20).

Relación entre estilos de liderazgo de mujeres y tipo de cultura organizacional



Cuadro 20. Esquema relación estilo de liderazgo femenino y cultura organizacional. Elaboración propia con los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad y cuestionario OCAI

7. CONCLUSIONES

La presente tesis ha estudiado la relación entre los estilos de liderazgo de la Directivas, Ejecutivas y Emprendedoras y su relación con la cultura organizacional.

El proceso llevado a cabo en esta investigación mencionado en el (apartado metodología y procedimiento) nos permitió corroborar la hipótesis de nuestra tesis.

✓ Hipótesis Verificada

Podemos afirmar que **“existe una relación entre el perfil de competencias de liderazgo de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo y la cultura de la organización en la que se desempeñan”**.

El análisis de las respuestas de las entrevistas realizadas a las líderes mujeres, nos permite confirmar los siguientes aspectos de los casos que apoyan nuestra hipótesis:

- Que el estilo de liderazgo femenino transformacional es compatible con una cultura con características Innovadoras y Clan, donde la líder se orienta a la unión y motivación del grupo para cumplir con los objetivos de la organización. Aquí hay una motivación trascendental de contribución hacia la organización.
- Que el estilo de liderazgo femenino transaccional es compatible con la cultura de Mercado, donde la líder orienta sus esfuerzos al trabajo y productividad para cumplir con los objetivos de participación en el mercado. Aquí la motivación es económica.

- Que los comportamientos y conductas que muestran las líderes mujeres en los puestos de decisión están alineados con la visión de la organización.
- Que los comportamientos y conductas que muestran las líderes mujeres en los puestos de decisión están moderados por los valores de la organización en la que se desempeñan, orientando todos sus esfuerzos al logro de los resultados que fortalecen a la organización.
- Que el rol que cumplen las líderes mujeres en la organización esta alineados con la visión del negocio.
- El trabajo en equipo que realizan las líderes mujeres está alineado con la estrategia del negocio.
- Las líderes mujeres de adaptan y responden a las exigencias del entorno, son actores sociales y contribuyen a ser un ejemplo y a inspirar al aprendizaje y conocimiento de sus seguidores.

De esta manera, la hipótesis planteada en esta investigación fue verificada a través del trabajo de campo y el desarrollo del marco teórico.

Es preciso aclarar que las conclusiones de este trabajo se encuentran relacionadas con los casos de estudio seleccionados. Mi intención a través del mismo fue realizar un aporte de elementos conceptuales y empíricos para la descripción, comprensión y abordaje de este fenómeno actual, siendo por tanto de importancia en la formación de los profesionales de RRHH y como contribución a la integración de la diversidad de géneros en el mundo laboral.

Es mi deseo que este trabajo se convierta en un disparador para nuevas investigaciones que amplíen la base de análisis.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alizade, M. Y Seelig, B. (2007). *El techo de cristal*. Buenos Aires: Lumen
- Arrangoiz, C.D. (1995). *Liderazgo: capacidades para dirigir*. DF: Fondo de cultura económica.
- Bennis, W. (1985) *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma.
- Covey, S. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Debeljuh, P. (2011). *Mujer y Liderazgo*. Buenos Aires: LID
- Debeljuh, P. (2013). *Varón + mujer=complementariedad*. Buenos Aires: LID
- Di Marco, L. (2009). *Las Jefas*. Buenos Aires: Sudamericana
- Fisher, H. (2000). *El primer sexo: las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*. Madrid: Taurus
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y Coaching de Mujeres Líderes*. Buenos Aires: Granica.
- Goleman, D. (2003). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.
- Hamel, G., y Prahalad, C.K. (1996). *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Buenos Aires: Ariel.
- Hayward, S. (2006). *Liderazgo Femenino*. México: Grupo Patria Cultural.
- Heifetz, R., Grashow, A., Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo: las herramientas y técnicas para cambiar su organización y el mundo*. Buenos Aires: Paidós.
- Heller, L. (2004). *Nuevas voces del liderazgo*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Kaufman, A.E. (1999). *Líder global, en la vida, en la empresa*. Madrid: Universidad de Alcalá,

- Kotter, P. J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.
- López, A.R. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de Valencia.
- María, T. V. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic.
- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Naisbitt, J., y Aburdene, P. (1990). *Mega Tendencias 2000: diez nuevos rumbos para los años 90*. Bogotá: Norma.
- Peter, S. (1993). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Edit. Granica.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires.: La Ciruja.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. D.F: Pearson
- Rodolfo W. S. (2011). *El ejercicio del nuevo liderazgo*. Colombia: O.D. Buyatti.
- Sampieri, H. (2006). *Metodología de la investigación*. D.F. McGraw Hill
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza& Janes.
- Schein, E (1993). *Psicología de la Organización*. D.F: Prentice Hall.
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el Análisis organizacional: un compromiso reflexivo con la acción*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. y Etkin, J. (1992). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Selman, J. (2008). *Liderazgo*. Buenos Aires: Pearson.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: models for superior performance*. (s.l): Wiley.
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. Barcelona: Gestión 2000.

Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (2009). *El código del nuevo líder*. Barcelona: LID.

Referencias de Tesis

Barberá, E., Sarrió, M., Ramos, M. (2000). *Rompiendo el Techo de cristal: Beneficios de la diversidad de género en los equipos directivos*. (Trabajo de Investigación). Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Valencia. Recuperado de <http://www.uv.es/iated/investigacion/techo-cristal.htm>

Bradich, M y Portillo, M (2001). *El liderazgo Femenino. ¿Existe!?*.(Tesis de Maestría). Universidad del CEMA. Buenos Aires. Recuperado de www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Bradich-MADE.pdf

Cardona, S.P. (2000). *Liderazgo Relacional*. (Documento de Investigación). IESE Business School-Universidad de Navarra. Barcelona. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>.

Heller, L. (2004). *La especificidad de los liderazgos. Distintas organizaciones, distintos estilos de liderazgo*. (Tesis de Maestría). Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires. Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/265>

Heller, L. (2011). *Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina*. (Trabajo de Investigación). Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Recuperado de <http://web.econ.uba.ar/WAppFCE01/SendImageJPA01?Function=getFilexPOID&filePOID=3867>.

Leslie, B. (2009). *Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana*. (Trabajo de investigación). Universidad Metropolitana. Caracas. Recuperado de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3625135.pdf

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

Rodríguez, Y., Tovar, D. (2004). *Cultura organizacional e innovación en las empresas basadas en las investigaciones de Edgar Schein*. (Trabajo de investigación). Universidad de la sabana. Bogotá. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/7399/1/124127.pdf>

Solarte, M., Guijarro, A. (2012). *El efecto del género del gerente sobre la cultura organizacional de la Pyme*. (Trabajo de Investigación). Universidad del Valle. Santiago de Calí. Recuperado de <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/1462>

Referencias de Recursos Electrónicos e Internet

Assefh, M. (28 de mayo de 2014). Ellas, todavía lejos de la paridad. Recuperado el 6 de Junio de 2014, de

<http://www.cronista.com/management/Ellas-todavia-lejos-de-la-paridad-20140528-0038.html#>

Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, A. (2003). *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267-278. Recuperado el 21 de agosto 2013, de

www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/download/.../88525

Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, A. (2000). *Más allá del techo de cristal: diversidad de género*. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Recuperado el 21 de agosto de 2013 de

http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/.../Estudios03

Blanco, D. (5 de marzo de 2014). Cada vez hay más mujeres en puestos de mando pero aún hay atraso en términos de igualdad. Recuperado el 15 de abril de 2014, de

<http://www.infobae.com/2014/03/05/1547998-cada-vez-hay-mas-mujeres-puestos-mando-pero-aun-hay-atraso-terminos-igualdad>

Broitman, A. (9 de junio de 2012). Las mujeres avanzan en las posiciones directivas. IEco-Clarín. Recuperado el 11 de enero de 2014, de

http://www.ieco.clarin.com/economia/mujeres-avanzan-posiciones-directivas_0_825517644.html.

Burin, M. y Barca, V. (10 de Agosto de 2002). *El techo de cristal. Multiplicidad de sentidos, aportes clínicos. Revista Científica de UCES*, 1-16. Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de

<http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/1524>

Burin, M. (2008). *Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres.*

Género, subjetividad y globalización. Revista Científica de UCES, 39 (1), 75-86. Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de

<http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/1513>

Chinchilla, N. (10 de octubre de 2013). Liderazgo femenino: ¿la revolución silenciosa?

[Comentario en un foro en línea]. Recuperado el 14 de diciembre de 2013 de

<http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2013/10/liderazgo-femenino-la-revolucion-silenciosa/>

Gore, E. (28 de Octubre de 1989). Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional. Recuperado el 7 de junio de 2013,

De <http://www.udesa.edu.ar/files/img/Administracion/dtn03.pdf>

Grant Thornton IBR. (7 de marzo de 2013). Presencia de mujeres en puestos directivos.

Recuperado el 7 de julio de 2013, de

<http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-Estudio-IBR-2013-mujer-en-puestos-directivos.pdf>.

Grant Thornton IBR. (7 de marzo de 2014). La proporción de mujeres que ocupan cargos directivos está estancada a nivel mundial, aunque Argentina muestra mejoras. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de www.gtar.com.ar/COM/mujeres2014.pdf

Grupo Rhuo. (28 de febrero de 2014). Más de la mitad de las mujeres considera que no tiene las mismas posibilidades que los hombres para acceder a puestos jerárquicos. Recuperado el 10 de abril de 2014, de <http://www.gruporhuo.com/index.php/mas-de-la-mitad-de-las-mujeres-considera-que-no-tiene-las-mismas-posibilidades-que-los-hombres-para-acceder-a-puestos-jerarquicos/>

Hoch, M.G. (9 de septiembre de 2011). Mujeres hacia un liderazgo transformador. Recuperado el 25 de junio de 2013, de <http://www.vocesvitalas.com.ar/2011/09/3er-jornada-de-liderazgo-femenino-400-mujeres-por-un-liderazgo-transformador/>

Mosqueira, J. (21 de julio de 2013). Perfume de mujer, flexibilidad y el techo de cristal. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de <http://www.lanacion.com.ar/1602962-perfume-de-mujer-flexibilidad-y-el-techo-de-cristal>.

Peters, T. (6 de marzo 2004). Conoce al nuevo jefe: mandan las mujeres! Recuperado el 5 de enero de 2014, de <http://tompeters.com/pdfs/Reimagina.pdf>

Pinto, L. (14 de septiembre de 2012). El nuevo liderazgo femenino. Recuperado el 13 de junio de 2013, de http://www.haygroup.com/downloads/ar/RevistaParaTi_14deSep2012_LiderazgoFemenino_VGS.pdf

Mercado [en línea] 1033. Buenos Aires, 2004. [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2014] Publicación diaria.
Disponibile en <http://www.mercado.com.ar/ediciones/1033/nmero-1033>

Randstad (10 de mayo 2013). Randstad realiza panel de discusión sobre Liderazgo de la Mujer en cargos ejecutivos. Recuperado el 17 de agosto de 2013, de <http://www.randstad.cl/sala-de-prensa/publicaciones/randstad-realiza-panel-de-discusion-sobre-liderazgo-de-la-mujer-en-cargos-ejecutivos.html>

Sánchez, V. (10 de noviembre de 2010). La mujer, una estrategia de negocio. Recuperado el 4 de mayo de 2013, <http://www.gtar.com.ar/Medios/2010/AperturaNov10.pdf>

Trucco, F. (16 de febrero de 2014). Las mujeres en el mundo del trabajo: logros y debilidades. Recuperado el 18 de junio de 2014, de <http://www.lanacion.com.ar/1664447-mujeres-en-el-mundo-del-trabajo-logros-y-debilidades>.

Varela, P. (8 de junio de 2014). Las mujeres avanzan en América Latina. Recuperado el 14 de junio de 2014, de

http://economia.elpais.com/economia/2014/06/05/actualidad/1401989344_243833.html

9. ANEXOS

ANEXO 1-Cuestionario Evaluación Cultura Organizacional-Seis dimensiones.

Anexo 1. Cuestionario de Diagnóstico de Cultura "OCAI"		
Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional		
1. CARACTERISTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La Organización brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.	
B	La Organización es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.	
C	La organización es muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.	
D	La Organización está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos	
TOTAL		100
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		ACTUAL
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
D	El Liderazgo de la Organización es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.	
TOTAL		
3. ESTILO MANAGEMENT RRHH		ACTUAL
A	El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.	
C	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la estabilidad de los puestos de trabajo y durabilidad en las relaciones humanas.	
D	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.	
TOTAL		100
4. UNION DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	Lo que mantiene unida a la organización son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.	
B	Lo que mantiene unida la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.	
C	Lo que mantiene unida la organización son las reglas formales y políticas. Mantener la fluidez de la organización es importante.	
D	Lo que mantiene unida la organización son el énfasis en el logro y en el alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son temas recurrentes.	
TOTAL		100
5. ENFASIS ESTRATEGICO		ACTUAL
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación persisten.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades es valorado.	
C	La organización enfatiza la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes.	
D	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado son características dominantes.	
TOTAL		100
6. CRITERIO PARA EL ÉXITO		ACTUAL
A	La organización define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente.	
B	La organización define éxito en base a tener los productos o servicios mas innovadores y/o únicos.	
C	La organización define éxito en base a eficiencia. Entrega confiable y fluidez en la ejecución son críticos	
D	La Organización define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.	
TOTAL		100

ANEXO 2- Guía de preguntas para entrevista semiestructurada-Niveles Culturales de Edgar Schein.

GUÍAS DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADA EN PROFUNDIDAD
BASADA EN EL MODELO DE Edgar Schein.

ARTEFACTOS	
Lenguaje y Códigos Comunes: Tiene que ver con el lenguaje prevaleciente, así como la comunicación, y ciertos códigos o términos que podrían existir.	¿Existen metáforas, proverbios, refranes, tecnicismos? ¿Qué mensaje tienen implícito?
Espacio físico: Se refiere a cómo es el diseño de los espacios físicos	¿Las áreas de trabajo poseen elementos unificados (escritorios, sillas, credenciales, etc.)? ¿Las puertas de los funcionarios están abiertas o cerradas? ¿Cuál es el criterio para su asignación? ¿Cómo lucen las facilidades, fachadas, interiores, estética de los ambientes? ¿Qué tanta diferencia existe entre unos ambientes y otros?
Hábitos: Evalúa los comportamientos consistentes y frecuentes.	¿Cómo son las reuniones? ¿Se empiezan a tiempo? ¿Son formales o informales? ¿Existe protocolo? ¿Cómo son los horarios? ¿Y la puntualidad? ¿Cuál es la hora informal de entrada y salida?
Ritos: Se refiere a si se celebran rituales para conmemorar algo a lo cual se le da una importancia particular.	¿Qué cosas se conmemoran? ¿Qué se hace cuando se promueve, o se logra algo, fallecimientos, reconocimientos, sucede algún cambio importante?
Ceremonias y Eventos: Se refiere a las actividades que se celebran.	¿A quiénes se les celebran? ¿Cómo lo celebran? ¿A quiénes invitan? ¿A quiénes no invitan? ¿Qué mensaje se envía con ellas?
Comunicaciones: Relacionado con las fuentes de comunicación que se usan, tanto formales como informales.	¿Cómo se enteran los empleados de las noticias? ¿Se enteran a tiempo? ¿Se percibe que la información es suficiente o se comenta que hay problemas de comunicación? ¿Cuál es el medio de comunicación más eficiente?
VALORES	
Expectativas: Se refiere a la percepción común que existe entre los empleados sobre su futuro en la organización, servicio a ofrece	¿Quiénes permanecen en la institución?; ¿A quiénes se promueve. ¿Cuáles son las expectativas en un empleados? Si un empleado se comporta de x forma, ¿se mantiene en su trabajo? ¿Cuáles son las expectativas en términos de servicio interdepartamental? ¿Están claros los acuerdos de servicios?
Dirección de Personas y Equipos: Se plantea la forma de dirigir el personal, el	¿Cuáles conductas se modelan? ¿Cuáles valores se modelan?

ANEXO 3- Modelo de Entrevista en profundidad semiestructurada.

**ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DE
MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS Y EL TIPO DE CULTURA
ORGANIZACIONAL.**

PRESENTACION

Buenos Aires, Como parte de mi tesis en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) estoy realizando una investigación acerca de los estilos de liderazgo de mujeres en cargos directivos y su relación con la cultura organizacional de la organización a la cual pertenecen.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

INICIO

Empresa:

Persona entrevistada:

Puesto:

Tipo en la Empresa:

Antigüedad en el puesto:

Cantidad de persona a Cargo:

PREGUNTAS

¿Cuál es su función principal en la Organización?

¿Teniendo en cuenta su carrera laboral, ¿Cómo define su éxito en el trabajo?

En su opinión, ¿La estructura de la organización es centralizada, descentralizada, formal e informal, plana o jerarquizada?

Según su percepción y experiencia, ¿Cómo define y describe la cultura actual de la organización? Considerar espacio físico, hábitos, ritos, tipo de eventos, sistema de

comunicación formal o informal o ambos, horario de trabajo, valores, promociones, estilo de reuniones, etc.

Respecto a su trayectoria laboral, ¿Consideras que influye el género de la persona, ser varón ó mujer en el desarrollo de una carrera profesional? por Ej.: en tu caso qué podrías decir al respecto (ver qué factores facilitaron y/o obstaculizaron el desarrollo de carrera Ej. maternidad/estereotipos).

Las mujeres líderes pueden convertirse en agentes de cambio de la cultura de la empresa. Si/No. Fundamentar. ¿Podrías explicar alguna experiencia profesional en la cual las competencias directivas características de la mujer facilitaron un cambio cultural? (Cooperación, empatía, estilo afiliativo y democrático, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.

De ser así, estimas que el ser mujer facilito el cambio? O bien cuáles han sido los obstáculos si es que los hubo en el proceso de cambio o desempeño en la empresa.

De acuerdo a lo anterior, percibe una cultura organizacional que establece que las mujeres o varones deben ocupar determinados puestos? Cuales por ejemplo.

En su opinión, ¿qué políticas si es que las hay, facilitan la carrera laboral de la mujer en su empresa?

Según su opinión y experiencia, ¿Cuáles son los beneficios que tiene para una empresa contar con mujeres en puestos de decisión y liderazgo?

En lo que respecta al liderazgo femenino de las mujeres ¿Habría un estilo característico a su criterio? Fundamente el Sí o No. De ser así, cuales serian sus competencias? ¿Se relaciona con la cultura de la organización?

En su situación personal como mujer en posición de líder, considera que en el ejercicio del liderazgo pudo usted adaptarse a lo que las circunstancias requerían,

cambió su estilo, por qué, fortaleció su identidad como líder? fundamente, de ejemplos.

¿La cultura actual promueve el acceso de mujeres a puestos de decisión?

De ser así, de qué manera lo hacen y como retienen al talento? Para que sectores o puestos se atrae al talento femenino?

Ya que todo liderazgo autentico centrado en principios y valores, sea de un hombre ó mujer, favorece a la organización. Que aspectos del liderazgo considera que no son favorables a crear la cultura deseada de la organización?

La organización cuenta con un modelo de competencias? Que competencias son las más requeridas y diferenciadoras para los puestos de decisión? Se relaciona con la diversidad e inclusión?

Como líder y directiva en la organización actual, ¿Cuál es tu mayor aporte para el logro de los objetivos dentro de la organización? En qué medida esos logros estarían asociados a las cualidades del liderazgo femenino? (esto siempre que exista un liderazgo femenino).

En la organización, ¿Existe un desarrollo de carrera diferente entre mujeres y varones? Qué factores dificultan/obstaculizan el desarrollo de las mujeres dentro de las empresas y el acceso a puestos de decisión?

Cree que la diversidad de género en los equipos de dirección es una ventaja competitiva? Que puede aportar a la/s organizaciones?

Para usted, cual debería ser el Rol de Recursos Humanos en un contexto de competitividad, incertidumbre, servicios al cliente y énfasis en el capital humano, donde las organizaciones requieren de nuevas formas de gestión, nuevos estilos de liderazgo a través de estructuras más flexibles e innovadoras.

ANEXO-4 Tabla de Respuestas- Evaluación Perfil Cultural- Cuestionario OCAI.

Líderes Entrevistadas	Características Dominantes				Liderazgo Organizacional				Estilo Management RRHH				Unión de la Organización				Enfasis Estratégico				Criterio de Éxito			
	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D
Lic. Denise Abulafia	30	40	10	20	20	50	20	10	30	40	15	15	30	40	10	20	20	50	10	20	30	50	10	10
Dra. Sonia Salvatierra	0	0	40	60	0	0	10	90	0	0	10	90	0	0	10	90	0	0	50	50	0	0	45	55
Lic. Fabiana Gadow	20	15	15	50	40	15	35	10	25	15	30	30	40	15	20	25	30	15	25	30	30	10	30	30
Lic. Alejandra Brandolini	30	45	5	20	30	45	10	15	35	40	10	15	35	35	10	20	25	45	10	20	40	35	10	15

ANEXO 5- Transcripción de las entrevista semiestructurada en profundidad a Directoras, Ejecutivas y Emprendedoras.

CASO 1.

Dra. Denise Abulafia				
<u>Empresa</u>	<u>Tipo de Empresa</u>	<u>Puesto</u>	<u>Antigüedad</u>	<u>Cant. Personas a Cargo</u>
Educatina.com	<u>Plataforma de aprendizaje audiovisual</u>	<u>Co-Fundadora y CEO</u>	<u>4 años</u>	<u>Equipo de 30 personas</u>



“La Cultura innovadora. Si bien tiene rasgos de gran familia por ser pyme, es un concepto libre”

Denise Abulafia (38) Co-Fundadora & CEO de Educatina.com. Es Bioquímica, doctora en Biología Celular y especialista en Biotecnología Médica. Docente por vocación. Es Casada y tiene 3 Hijos-

¿Qué hizo? Diseñó una plataforma de aprendizaje audiovisual totalmente gratuita. Hacia el futuro, su emprendimiento puede cambiar la forma de acceso a contenidos educativos.

¿Cómo lo hizo? El presente profesional de Denise no sería posible sin YouTube. Luego de varios años de estudios en Estados Unidos y como docente en México, Denise conoció el proyecto de la Khan Academy, la ONG liderada por el norteamericano Salman Khan que produce contenidos educativos con acceso totalmente gratuito por internet. Inmediatamente, se preguntó si no se podía hacer lo mismo en español y con temas relacionados con la currícula escolar argentina y de América latina. Compartió su

idea con uno de los ejecutivos de Mercado Libre, que acercó contactos y financiación para el proyecto. El proyecto Educatina se basa en una plataforma de internet donde, a través de videos, los temas más difíciles pueden ser explicados en forma sencilla y en pocos minutos. Además, todo el contenido está supervisado de manera que pueda ser utilizado como material de estudio para la comunidad escolar de nivel medio o secundario.

ENTREVISTA

¿Cuál es su función principal en la Organización?

Como Directora General de Educatina.com, la función principal es el desarrollo de equipo (Team building) se busca mantener un equipo integral que cumpla con los objetivos, además al ser un “startup” es importante el relacionamiento con inversores que conocen el negocio de internet y educación; la administración general; relación con el estudio contable; contratación del personal y el desarrollo del área comercial. Stakeholders: inversores, empleados, usuarios, estudio contable, comercial.

Teniendo en cuenta su carrera laboral, ¿Cómo define su éxito en el trabajo?

Motivación y pasión definen el éxito en el trabajo, se refleja en los logros de proyectos. Con el tiempo se logra el equilibrio entre lo profesional y familiar. Ambos van en paralelo, hay momentos donde se pone más foco en el trabajo y en ocasiones en la familia los tiempos fluctúan.

En su opinión, ¿La estructura de la organización es centralizada, descentralizada, formal e informal, plana o jerarquizada?

Se caracteriza por una estructura orgánica, siendo adaptable y flexible. Al ser una estructura plana y menos jerarquizada facilita la innovación y se adapta a las demandas de los usuarios. El equipo de trabajo es joven y profesional.

El liderazgo es imprescindible ya que se encarga de la motivación constante de los colaboradores.

Según su percepción y experiencia, ¿Cómo define y describe la cultura actual de la organización? Considerar espacio físico, hábitos, ritos, tipo de eventos, sistema de comunicación formal o informal o ambos, horario de trabajo, valores, promociones, estilo de reuniones, etc.

En Educatina.com predomina una cultura innovadora. Si bien tiene rasgos de gran familia por ser pyme, es un concepto libre, las oficinas son amplias, donde todos están expuestos con el mismo nivel de libertad, ropa cómoda, se comparten actividades extra laborales, también, se hacen actividades recreativas en la oficina, se compone de gente joven. Se considera la flexibilidad no necesariamente en términos de horario, sino que se valora y evalúa la capacidad de la persona para cumplir objetivos y ser creativo.

El factor común dentro del equipo es la pasión por el trabajo, es fundamental en Educatina.com.

Otros valores que forman parte de la cultura de Educatina son el respeto, la flexibilidad, creatividad en el desarrollo de proyectos, trabajo en equipo y Solidaridad.

La cultura crea una atmosfera que motiva a las personas a un esfuerzo constante por innovar, crear y proponer nuevas ideas. Se orientan a los usuarios, hay compromiso por la mejora continua, participación, colaboración, autonomía, confianza y espíritu innovador. Se crea un entorno de libertad creativa y aprendizaje constante.

Como líder además mi rol es acompañar y hacer que todos crezcan. La filosofía es que si todos crecen, la compañía crece.

Respecto a su trayectoria laboral, ¿Consideras que influye el género de la persona, ser varón ó mujer en el desarrollo de una carrera profesional? por Ej.: en tu caso qué podrías decir al respecto (ver qué factores facilitaron y/o obstaculizaron el desarrollo de carrera Ej. maternidad/estereotipos)

No creo que tenga más obstáculos por ser mujer, que otro emprendedor hombre. Cuando el proyecto estaba recién arrancando me encontré con un embarazo de seis meses. La mayoría de los inversores son hombres (70%). Y a pesar de mi propio prejuicio en ese momento “quien va a invertir en una embarazada” que después iba a largar todo. Todo lo contrario, cuando se está motivada, apasionada y puede convencer a la gente de lo que uno cree, obstáculos no hay. De esta manera se logra superar el “suelo pegajoso” donde nosotras mismas nos vemos atrapadas.

Las mujeres líderes pueden convertirse en agentes de cambio de la cultura de la empresa. ¿Podrías explicar alguna experiencia profesional en la cual las competencias directivas características de la mujer facilitaron un cambio cultural? (Cooperación, empatía, estilo afiliativo y democrático, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.)

Regrese a la Argentina con la idea de generar un proyecto de impacto social relacionado con Cambios paradigmáticos en la educación. Soy Co-Fundadora, pero además Educatina.com está integrado por 2 socios y un Grupo de “Angel Investors” que además de invertir dinero invierten tiempo, conocimiento y ayuda en tecnología. Las Competencias cognitivas como docente especializada en educación en México donde desarrollo su primer emprendimiento en educación digital y competencias actitudinales como negociación, empatía y pasión por la ciencia y educación ayudaron al desarrollo de Educatina.com en Argentina.

De acuerdo a lo anterior, percibe una cultura organizacional que establece que las mujeres o varones deben ocupar determinados puestos? Cuales por ejemplo.

Se buscan personas con energía y optimismo. Sean hombres o mujeres. Personas que muestren pasión por la educación y que crean en el proyecto Educatina.com.

Según su opinión y experiencia, ¿Cuáles son los beneficios que tiene para una empresa contar con mujeres en puestos de decisión y liderazgo?

La mujer como líder tiene habilidades de comunicación, visión global, tiene la cualidad de multitasking y acompaña a los colaboradores en el crecimiento y aprendizaje.

En lo que respecta al liderazgo femenino de las mujeres ¿Habría un estilo característico a su criterio? Fundamente el Sí o No. De ser así, cuales serian sus competencias? ¿Se relaciona con la cultura de la organización?

Respecto al liderazgo, como mujer, tenemos muchas habilidades. Respecto al liderazgo del hombre la mujer tiene diferenciales positivos. Mi rol de liderazgo no tiene nada que ver con la masculinización del rol. Sino de explotar las cualidades que las mujeres tenemos por ser mujer como; multitasking; saber escuchar las necesidades de los clientes, usuarios, empleados y acompañar a los colaboradores en el crecimiento profesional. Mi estilo se relaciona con la cultura innovadora y dinámica de la empresa.

En su situación personal como mujer en posición de líder, considera que en el ejercicio del liderazgo pudo usted adaptarse a lo que las circunstancias requerían, cambió su estilo, por qué, fortaleció su identidad como líder? fundamente, de ejemplos.

Mi estilo de liderazgo es el requerido para Educatina.com por ser una empresa innovadora. Con el tiempo los rasgos se fueron fortaleciendo, como la escucha activa, comunicación, visión global, empatía, el estilo participativo y cooperativo.

¿La cultura actual promueve el acceso de mujeres a puestos de decisión?

La empresa es multicultural.

De ser así, de qué manera lo hacen y como retienen al talento? Para que sectores o puestos se atrae al talento femenino?

Se retiene y atrae talento que tenga Pasión por lo que hace y se oriente a la educación. Son jóvenes profesionales y con ganas de crecer junto a una organización joven e innovadora.

Ya que todo liderazgo autentico (centrado en principios y valores, sea de un hombre ó mujer, favorece a la organización. Que aspectos del liderazgo considera que no son favorables a crear la cultura deseada de la organización?

Para el caso de Educatina.com, el no promover compromiso, entusiasmo, el no invertir en aprendizaje continuo, creatividad o nuevos proyectos son aspectos que van en contra de la cultura innovadora de esta empresa.

La organización cuenta con un modelo de competencias? Que competencias son las más requeridas y diferenciadoras para los puestos de decisión? Se relaciona con la diversidad e inclusión?

En Educatina.com se requiere de motivación, Inspiración, Negociación, Creatividad, flexibilidad. Es multicultural, promueve la diversidad.

Como líder y directiva en la organización actual, ¿Cuál es tu mayor aporte para el logro de los objetivos dentro de la organización? En qué medida esos logros estarían asociados a las cualidades del liderazgo femenino? (esto siempre que exista un liderazgo femenino).

Como líder de Educatina.com, el gran aporte que realiza es ser motivadora de equipos de trabajo, inspirar y motivar. Comunica tanto los resultados buenos como malos y comparten los éxitos de cada proyecto logrado porque es producto de un trabajo en equipo.

En la organización, ¿Existe un desarrollo de carrera diferente entre mujeres y varones? Qué factores dificultan/obstaculizan el desarrollo de las mujeres dentro de las empresas y el acceso a puestos de decisión?

En Educatina.com, se incorporan tanto a mujeres como hombres.

En la organización, ¿Existe un desarrollo de carrera diferente entre mujeres y varones? Qué factores dificultan/obstaculizan el desarrollo de las mujeres dentro de las empresas y el acceso a puestos de decisión?

No. Es una empresa multicultural, se busca jóvenes con talento y pasión por la educación. Es una empresa que se adapta a las modalidades de trabajo como Homeworking, facilita el desarrollo de carrera.

Cree que la diversidad de género en los equipos de dirección es una ventaja competitiva? Que puede aportar a la/s organizaciones?

Para Educatina.com la diversidad de género es una ventaja competitiva al ser un proyecto para América latina y por tal motivo es Multicultural.

Para usted, cual debería ser el Rol de Recursos Humanos en un contexto de competitividad, incertidumbre, servicios al cliente y énfasis en el capital humano, donde las organizaciones requieren de nuevas formas de gestión, nuevos estilos de liderazgo a través de estructuras más flexibles e innovadoras.

El rol de Recursos Humanos en un contexto dinámico debe ser Facilitar a través de políticas que la mujer pueda ser incluida en el ámbito corporativo, haciendo que las empresas puedan ofrecer:

- Acceso a Guarderías,
- Flexibilidad de los tiempos,
- Midiendo a la gente más por los objetivos que puedan cumplir que los horarios a cumplir en la oficina.
- Mentoreo de mujer a mujer, mujeres que están más avanzadas en su carrera laboral y que puedan mentorear o couchear a otras mujeres que están iniciando su carrera laboral porque ayuda a romper barreras de prejuicios que ayudan a la mujer a empoderarse y a seguir creciendo en su carrera profesional y laboral.

CASO 2. Transcripción de la entrevista en profundidad.

Dra. Sonia Salvatierra				
<u>Empresa</u>	<u>Tipo de Empresa</u>	<u>Puesto</u>	<u>Antigüedad</u>	<u>Cant. Personas a Cargo</u>
Estudio Jurídico Internacional	Servicios Profesionales	Asociada Senior Experta	13 Años	Equipo de 9 personas



“Inicialmente era una cultura mayormente machista, una cultura donde los hombres ocupaban los cargos de poder”

Sonia Salvatierra (48) es Abogada especializada en Derecho Empresarial. Realizó cursos de posgrado en Michigan. Es casada y tiene 3 hijos.

Se desempeñó durante 13 años en un Estudio Jurídico Internacional como Abogada Senior Asociada, al poco tiempo se hizo cargo de un equipo de abogados como líder. Su rol fundamental fue ser formadora de equipos de trabajo para el logro de los objetivos. Llegó a tener un equipo de trabajo integrado por más de nueve personas. Actualmente, tiene su propio estudio jurídico y es Directora de una empresa líder en producción y comercialización de líquidos de gas natural.

El Estudio Jurídico fundado en 1923, es uno de los más grandes de la Argentina, líder en el país y también en Latinoamérica. Desde hace noventa años brinda asesoramiento sofisticado a clientes nacionales e internacionales. Actualmente cuenta con más de trescientos abogados con amplia trayectoria en asuntos de alto grado de exigencia y en la complejidad de las transacciones internacionales.

Los grupos de trabajo son liderados por socios de gran experiencia y se conforman en función de los objetivos de nuestros clientes.

El estudio cuenta con un fuerte enfoque en transacciones corporativas y financieras de avanzada y, además, con la mayor práctica del país en litigios y arbitrajes. El departamento de propiedad intelectual es líder en su campo, de hecho, el estudio fue fundado como una agencia de propiedad intelectual. También lidera otras áreas de práctica, entre las que se incluyen las de impuestos, derecho laboral, derecho de la competencia, energía y recursos naturales, derecho público y administrativo, seguros y reaseguros, telecomunicaciones y operaciones inmobiliarias y construcción.

Forma parte de Lex Mundi, la asociación mundial más importante que nuclea las firmas de abogados independientes y es el único integrante argentino de los ciento sesenta que la componen. Nuestra oficina en Nueva York nos da soporte en las transacciones norteamericanas.

ENTREVISTA

¿Cuál es su función principal en la Organización?

Ingrese como Abogada Senior Asociada. Al poco tiempo me hice cargo de un equipo de abogados como líder. Mi rol fundamental fue ser formadora de equipos de trabajo.

¿Teniendo en cuenta su carrera laboral, ¿Cómo define su éxito en el trabajo?

Me considero absolutamente exitosa, porque hago lo que me gusta, puedo ejercer mi profesión, puedo vivir de mi profesión, puedo manejar mis horarios y puedo intentar lograr el equilibrio entre mi trabajo, mi profesión y mi familia. No es algo fácil, por eso digo “intentar”, pero lo intento permanentemente. Me siento feliz con lo que hago.

La posibilidad que tiene uno de poder trabajar en lo que a uno realmente le gusta, no tiene precio y eso para mí es el éxito.

En su opinión, ¿La estructura de la organización es centralizada, descentralizada, formal e informal, plana o jerarquizada?

Se regía por la formalidad tanto en la vestimenta como en las relaciones, es centralizada ya que las decisiones son tomadas por el socio líder o consejo de administración.

El estudio brinda servicios, prácticamente, en todos los campos del Derecho Empresario. Para ofrecer una mejor y más eficaz prestación, la estructura profesional está organizada por Departamentos, en los que se incluyen distintas Áreas de Práctica específicas con una base común. Cada una de las áreas tiene un alto nivel de especialización. Con este formato se potencian los Equipos Multidisciplinarios, en los que confluyen profesionales de los diversos Departamentos y Áreas de Práctica para conformar el mejor equipo de trabajo a la medida de cada caso a resolver. Cada departamento se encuentra formado por un grupo de profesionales jóvenes especializados y bilingües y con amplia trayectoria y experiencia. Ejemplo; Departamento “Derecho Corporativo”, Áreas de Práctica “Adquisiciones y Fusiones”; “Derecho Societario”, etc.

Según su percepción y experiencia, ¿Cómo define y describe la cultura actual de la organización? Considerar espacio físico, hábitos, ritos, tipo de eventos, sistema de comunicación formal o informal o ambos, horario de trabajo, valores, promociones, estilo de reuniones, etc. Es una cultura orientada a la innovación, participación, al control o a la competencia.

Inicialmente era una cultura mayormente machista, una cultura donde los hombres ocupaban los cargos de poder, había un consejo, 5 socios, todos hombres. El consejo estaba formado por socios fundadores, luego se fueron renovando. Mientras estuve el 80% eran hombres en posiciones de decisión, casi al final se incorporo una mujer al consejo como socia.

Cuando empecé, el estudio era muy chico, diría que un 10% o 13% eran mujeres, pero no ocupaban posiciones de poder. Los cargos Senior que era el que yo ocupaba, eran muy pocas mujeres, con los años se fue flexibilizando, fueron ingresando más mujeres, desde los puestos base.

Con los años se fueron incorporando mujeres al estudio, hubo un movimiento muy importante porque llevo a los directivos a pensar en el lugar tanto desde el espacio físico, como emocional y el ambiente en general se tuvo que repensar.

Inclusive tengo recuerdo de participar en reuniones, donde se empezó hablar de la maternidad, como conciliar el trabajo con la familia, se pensó en una guardería o jardín para chicos, de home working, fue todo un proceso esto a partir del año 1996 en

adelante cuando en algunas empresas multinacionales ya estas políticas eran adoptadas con dificultad pero estaban implementadas. En el estudio se empezó a conversar y a discutir lo cual fue muy bueno, porque se instaló el tema pensando en un estudio local con proyección internacional, era muy observado desde afuera, los clientes internacionales se fijan si en el estudio quien atiende, es mujer o hombre, y preguntan cómo es la composición, la población, cuántos son hombres o mujeres y cuantos en cargos de poder. Con los años se fue mejorando y hoy hay varias mujeres como socias o sea que participan en las decisiones.

Los valores si bien no estaban escritos o visibles, predominaba el conocimiento, excelencia, compromiso, ética, eficacia en los resultados y proactividad.

Cada socio tenía a cargo un área específica como por ejemplo Sociedades / Fusiones & Adquisiciones y a su cargo un grupo de trabajo. Había un sistema de ranking por productividad y rendimiento. El lugar de trabajo era una oficina muy grande donde estaban distribuidos los grupos de trabajos de las diferentes áreas y pequeñas oficinas donde trabajaban los líderes de los grupos. El mejor rankeado era promocionado, se identificaba por el diseño y ubicación de la oficina, por ejemplo, la oficina del mejor posicionado era muy visible, tenía ventanas grandes y estaban plateadas. Tenían un bonus anual el cual podía aumentar o disminuir en función del posicionamiento. El grupos de trabajos eran grandes, algunas áreas tenían horarios rotativos por falta de espacio físico, a los grupo de trabajo en una época de de pleno crecimiento se los llamo “columna de palomas”, la filosofía era trabajar arduamente en un contexto de alta competencia, para lograr los objetivos.

Un elemento común que une a los distintos perfiles es la vocación por crecer profesionalmente, por aprender siempre más.

Respecto a su trayectoria laboral, ¿Consideras que influye el género de la persona, ser varón ó mujer en el desarrollo de una carrera profesional? por Ej.: en tu caso qué podrías decir al respecto (ver qué factores facilitaron y/o obstaculizaron el desarrollo de carrera Ej. maternidad/estereotipos).

Siento que tuve obstáculos, gente que entro al estudio con iguales o menos capacidades que yo tuvo posibilidades de acceso a posiciones de poder antes que yo, simplemente porque eran hombres y yo mujer.

Por otra parte, la maternidad claramente retrasa el proceso de crecimiento de la mujer, sucede en esa como en otras organizaciones.

Las mujeres líderes pueden convertirse en agentes de cambio de la cultura de la empresa. Si/No. Fundamentar. ¿Podrías explicar alguna experiencia profesional en la cual las competencias directivas características de la mujer facilitaron un cambio cultural? (Cooperación, empatía, estilo afiliativo y democrático, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.

En mi caso fui parte del proceso de cambio y para el estudio fui un agente de cambio, me involucre en las reuniones y participe en cuanto a que políticas deberían implementarse para que la mujer pueda desarrollarse en su profesión e intentar un equilibrio entre el hogar y el trabajo.

De ser así, estimas que el ser mujer facilito el cambio? O bien cuáles han sido los obstáculos si es que los hubo en el proceso de cambio o desempeño en la empresa.

Por ser mujer en ese momento ayude a la transformación y hacer posible la inclusión de la mujer profesional al estudio.

De acuerdo a lo anterior, percibe una cultura organizacional que establece que las mujeres o varones deben ocupar determinados puestos? Cuales por ejemplo.

Si. Como dije anteriormente los hombres ocupan las posiciones de poder, si bien con el tiempo se le dio lugar a la mujer a la participación en el consejo, lo puestos Senior y junior son donde se las coloca a la mujer.

En su opinión, ¿qué políticas si es que las hay, facilitan la carrera laboral de la mujer en su empresa?

Según su opinión y experiencia, ¿Cuáles son los beneficios que tiene para una empresa contar con mujeres en puestos de decisión y liderazgo?

El incluir a la mujer en puestos de decisión se tiende a compartir diferentes valores, diferentes puntos de vista y diferentes aptitudes que enriquecen al equipo de trabajo, mejorando el clima laboral, la satisfacción y, en definitiva, la eficacia de la empresa.

Mayor reconocimiento de la influencia de los aspectos emocionales y personales en el desempeño del trabajo.

Tienen más en cuenta las necesidades personales y un mayor respeto a la vida privada y familiar de las personas que dirigen.

En lo que respecta al liderazgo femenino de las mujeres ¿Habría un estilo característico a su criterio? Fundamente el Sí o No. De ser así, cuales serian sus competencias? ¿Se relaciona con la cultura de la organización?

Hoy puedo decir que uno no de los principales rasgos que yo destaco en mi o cualidades para ejercer el liderazgo es la participación, el trabajo de equipo, y básicamente la capacidad de escucha, la gente necesita que uno lo escuche que uno lo vea que sienta que es una persona, que no es una herramienta de trabajo, que somos personas y que tenemos las mismas problemáticas, una familia, que tenemos algo más allá en el trabajo, eso necesariamente vienen de la mano de otra cualidad que es la flexibilidad. Hay que ser flexible y adaptarse.

Creo que la versatilidad es muy importante sobre todo en este tipo de trabajo que hacemos nosotros los abogados porque en el área que yo trabajo requiere de versatilidad en un contexto como el de nuestro país, en un momento estamos generando negocios, abriendo un país al mundo, a los mercados de capitales con mucha actividad bancaria con empresas que crecen, con inversores externos, y de repente empezamos hablar de desame de empresas, adquisiciones, achicamiento de capital, de refinanciaciones. La versatilidad también se aplica en el liderazgo.

En su situación personal como mujer en posición de líder, considera que en el ejercicio del liderazgo pudo usted adaptarse a lo que las circunstancias requerían, cambió su estilo, por qué, fortaleció su identidad como líder? fundamente, de ejemplos.

Al principio yo venía de una cultura machista, en mi anterior trabajo podría decir que practicaba un liderazgo machista, pensaba que no se podía conjugar familia y trabajo, la sensibilidad, las emociones, la mejor forma de llegar a los resultados era trabajando a la par de los hombres y como los hombres. Ingresé a trabajar al estudio por mi estilo y actitud hacia el trabajo, uno de los socios observo como trabajaba y me llevo al estudio. Con lo cual me adapte a las circunstancias y mis cualidades de liderazgo transaccional se potenciaron aún más, al ser un contexto de hombres y muy competitivo.

Con los años me fui dando cuenta que debía ser yo y adaptar mi forma de trabajar, lo cual es más resistido y lo fue en el estudio, y sigue siendo, es más difícil convertirse en socio y acceder a las posiciones de poder.

Creo que quizás no todas las personas ejercían el mismo rol que yo. En mi equipo era un eje importante, era el nexo entre el socio al cual yo reportaba y todo el resto del equipo. Me distinguía por escuchar, empatizar con la gente y hacer que el grupo se desarrolle y pueda crecer y aprender.

¿La cultura actual promueve el acceso de mujeres a puestos de decisión?

Actualmente lo hacen.

De ser así, de qué manera lo hacen y como retienen al talento? Para que sectores o puestos se atrae al talento femenino?

Se atrae y retiene talento femenino que sea bilingüe, profesional, inteligente y con habilidad para trabajar en equipo y con vocación de crecer profesionalmente.

A través de un programa de jóvenes profesionales con una duración de 2 años en el cual rotas cada 6 meses en las distintas áreas del derecho se descubre el talento y se lo retiene para luego darle la posibilidad a seguir creciendo.

Ya que todo liderazgo autentico centrado en principios y valores, sea de un hombre ó mujer, favorece a la organización. Que aspectos del liderazgo considera que no son favorables a crear la cultura deseada de la organización?

El ser y promover un estilo de liderazgo auténtico no es favorable a la cultura del estudio.

La organización cuenta con un modelo de competencias? Que competencias son las más requeridas y diferenciadoras para los puestos de decisión? Se relaciona con la diversidad e inclusión?

Las competencias requeridas son, ser bilingüe, profesional, exigente, versátil, competitivo y vocación de crecimiento. Ser un líder transaccional.

Como líder y directiva en la organización actual, ¿Cuál es tu mayor aporte para el logro de los objetivos dentro de la organización? En qué medida esos logros estarían asociados a las cualidades del liderazgo femenino? (esto siempre que exista un liderazgo femenino).

Yo era un eje muy importante en mi equipo de trabajo, escuchaba a la gente, solucionaba los problemas, empatizar con la gente, he sido exitosa en eso, he podido armar un equipo, he podido formar gente y llegábamos a los resultados.

En la organización, ¿Existe un desarrollo de carrera diferente entre mujeres y varones? Qué factores dificultan/obstaculizan el desarrollo de las mujeres dentro de las empresas y el acceso a puestos de decisión?

Si.

Cree que la diversidad de género en los equipos de dirección es una ventaja competitiva? Que puede aportar a la/s organizaciones?

La diversidad en los equipos de dirección como en este caso el ser parte de un Directorio o Consejo de administración, aportaría nuevos estilos de conducción, nuevas maneras de llegar a los resultados sin tener que ser demasiado transaccional y competitivo, un entorno de trabajo más participativo y afiliativo. Involucrando más al talento femenino en los equipos de trabajo.

Para usted, cual debería ser el Rol de Recursos Humanos en un contexto de competitividad, incertidumbre, servicios al cliente y énfasis en el capital humano, donde las organizaciones requieren de nuevas formas de gestión, nuevos estilos de liderazgo a través de estructuras más flexibles e innovadoras.

El déficit en las organizaciones falta por la falta de capacidad de escucha y por la creencia a mi entender errónea a mi entender de que el hombre trabaja más que la mujer. No se puede usar la misma vara para medir Porque las mujeres cumplen otros roles; enfatizan mas el trabajo, son muy responsables, posiblemente trabajan menos horas pero rinden más. Desde recursos humanos debe haber una bajada para hacer ver esas diferencias.

No somos iguales, somos diferentes. Pero que podemos conseguir los mismos diferentes.

CASO 3. Transcripción de entrevista en profundidad.

Lic. Alejandra Brandolini				
<u>Empresa</u>	<u>Tipo de Empresa</u>	<u>Puesto</u>	<u>Antigüedad</u>	<u>Cant. Personas a Cargo</u>
AB Comunicaciones	Consultoría en estrategias de comunicación	Presidente	8 Años	Equipo integrado por 16 personas



“La cultura de mi empresa la voy forjando y la vamos forjando porque todos lo hacemos consensuado, un trabajo de equipo alineado a la estrategia”.

Alejandra Brandolini, realizó la Maestría en Educación y Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (2005), estudios de postgrado en Conducción y Dirección de Recursos Humanos en las Universidades: Católica Argentina (2003), de Michigan (1999) y de California (1997). Es Licenciada en Relaciones Públicas por la Universidad Argentina de la Empresa, beca por mejor promedio y diploma de honor.

Es casada y tiene 3 hijos-

En la actualidad es Presidente de AB Comunicaciones, donde brinda servicios de consultoría en estrategias de comunicaciones internas. Previamente, se desempeñó como responsable de las áreas de Comunicaciones Internas y Externas, Relaciones Institucionales y Ceremonial y Protocolo en el sector público y privado.

ENTREVISTA

¿Cuál es su función principal en la Organización?

Mi rol principal en este momento está en lo institucional, comercial y académico. Me defino como comunicador, como un gestor de sentidos, se necesita buscar sentido a lo que hacemos. Gestionar sentidos para transformar realidades.

¿Teniendo en cuenta su carrera laboral, ¿Cómo define su éxito en el trabajo?

Para mí el éxito es terminar el día acostarme y dormir bien, porque hiciste las cosas correctas, porque en definitiva te conduce a un camino que es la búsqueda de felicidad, si bien no es un estado permanente y uno como ser humano tiene que constituir mayor cantidad de momentos felices.

En su opinión, ¿La estructura de la organización es centralizada, descentralizada, formal e informal, plana o jerarquizada?

La estructura es flexible, las oficinas son amplias e iluminadas, se trabaja en equipo incentivando la creatividad, es informal en la comunicación, el equipo de trabajo está formado por jóvenes talentosos, donde reina el buen humor y la cordialidad en los vínculos. Las decisiones se centralizan en una sola persona, siendo la Presidenta.

Según su percepción y experiencia, ¿Cómo define y describe la cultura actual de la organización? Considerar espacio físico, hábitos, ritos, tipo de eventos, sistema de comunicación formal o informal o ambos, horario de trabajo, valores, promociones, estilo de reuniones, etc. Es una cultura orientada a la innovación, participación, al control o a la competencia.

Tenemos una empresa muy linda con un grupo joven y talentoso, tengo 3 socios jóvenes. Caminamos los valores y tenemos un valor que es diferencial, es la cordialidad y el buen humor, creo que está basado en un valor universal que es el respeto porque creo que si respetamos al otro todas las políticas inherentes en la empresa son fáciles de seguir. El respeto es simple, gratuito y ese accionar nuestro va transformando realidades.

Es de destacar además los valores que guían la conducta son, excelencia, ética, profesionalismo, trabajo en equipo, empatía y buen humor. Nuestra visión es ser reconocidos como la mejor consultora de comunicaciones internas de América Latina.

La cultura de mi empresa la voy forjando y la vamos forjando porque todos lo hacemos consensuado, un trabajo de equipo alineado a la estrategia.

El hecho de conocer el contexto significa conocer la cultura donde trabajamos, entonces dentro de los países latinoamericanos creo que Argentina es uno de los países menos machistas, el lugar que se le da a mujer en los mandos gerenciales es relevante, primero es que hay un indicador clave, que la mayor deserción en la escuela primaria, secundaria universitaria, es de los hombres, la realidad es que la mujeres tienen más posibilidades al acceso de puestos gerenciales.

Agradezco el equipo de trabajo porque no sería quien soy sino es por ellos, cada uno ocupa su rol, cada uno da lo mejor de sí. Nos profesionalizamos mucho como PYME, invertimos dinero para tener un organigrama potencial, con la descripción de puestos, el rol se los socios, cuáles eran las funciones que iba a delegar y aprendimos todos y estar preparado para la crisis de este año, como para la crisis de crecimiento y poder dar respuesta con la misma calidad de servicio y aspiramos.

Cuando hablan de la calidad de AB comunicaciones son serios y profesionales, pero esto se conseguí trabajando.

Respecto a su trayectoria laboral, ¿Consideras que influye el género de la persona, ser varón ó mujer en el desarrollo de una carrera profesional? por Ej.: en tu caso qué podrías decir al respecto (ver qué factores facilitaron y/o obstaculizaron el desarrollo de carrera Ej. maternidad/estereotipos).

Hay un cambio cultural que tiene que ver con el acceso a la educación, la mujer se capacita y esto hace que tenga más oportunidades o iguales que el hombre.

Las mujeres líderes pueden convertirse en agentes de cambio de la cultura de la empresa. Si/No. Fundamentar. ¿Podrías explicar alguna experiencia profesional en la cual las competencias directivas características de la mujer facilitaron un cambio cultural? (Cooperación, empatía, estilo afiliativo y democrático, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.

Si. La mujer reúne cualidades que son requeridas en contextos dinámicos y demandantes. Nosotros con el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la Universidad del siglo XXI, tenemos maratones solidarias que damos estrategias de comunicación a ONG, este año se hacen cuatro, en mayo se hizo una, en la semana de la Forética¹⁶ Internacional, llama semana “GIVE & GAIN¹⁷” se miden los impactos de cada una de las acciones con voluntarios en la cantidad de actores sociales que impacta, nuestra maratón fue una de las que logro mayor impacto en 28 países midiendo los eventos por la cantidad de gente que participo. Una ONG, cascos verdes que vinieron cuando recién se formo a la primera maratón, paso por tres maratones y se llevan la estrategia de comunicación.

De ser así, estimas que el ser mujer facilito el cambio? O bien cuáles han sido los obstáculos si es que los hubo en el proceso de cambio o desempeño en la empresa.

Por lo general me encuentro con situaciones complejas que hacen al negocio, que requieren tiempo y convicción de que se está haciendo lo correcto para resolver esa situación.

De acuerdo a lo anterior, percibe una cultura organizacional que establece que las mujeres o varones deben ocupar determinados puestos? Cuales por ejemplo.

La cultura es innovadora y se necesita de talento para lograr los objetivos. Mi equipo de trabajo está formado por un equipo diverso, consta de hombres y mujeres, son complementarios, el aporte de la mujer está en la versatilidad y aporte de ideas creativas.

¹⁶ Forética es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. Forética Argentina se constituye en 2006, como filial de Forética de España, siendo la primera sede de la institución a nivel internacional. Forética Argentina nace con el propósito de convocar a empresas comprometidas con la gestión socialmente responsable y guiarlas en el desarrollo de políticas verificables de RSE.

¹⁷ Se trata de una iniciativa impulsada a nivel europeo por Business in the Community, organizada por Forética. El Give & Gain Day, la Semana Internacional del Voluntariado Corporativo, es un movimiento global y consolidado que pretende fomentar el voluntariado corporativo como herramienta clave para la inversión en la comunidad en el marco de las estrategias de RSE de las organizaciones.

En su opinión, ¿qué políticas si es que las hay, facilitan la carrera laboral de la mujer en su empresa?

Los beneficios con flexibilidad horaria y home office.

Según su opinión y experiencia, ¿Cuáles son los beneficios que tiene para una empresa contar con mujeres en puestos de decisión y liderazgo?

En lo que respecta al liderazgo femenino de las mujeres ¿Habría un estilo característico a su criterio? Fundamente el Sí o No. De ser así, cuales serian sus competencias? ¿Se relaciona con la cultura de la organización?

Como líder lo único que uno tiene que hacer es sacar el valor que está en el otro, cuando logramos que el otro vea su valor hay esta la actitud ganada. Muchas veces el día a día de desvaloriza a la persona. Se empieza por lo básico El empleado es una persona, siente, vive, le pasan cosas como a toda persona, hay esta el grado de comprensión que tiene que tener el líder y la escucha activa. Practicarla no es fácil. El ejemplo que se me ocurre en este momento es Bergoglio tenía una capacidad de escucha única porque uno cuando estaba frente a él no existían mas nadie en el universo, sería muy bonito que lo practicáramos. Es un líder con convicción de lo hace. Es otro punto cuando uno cree de lo que está haciendo es más fácil hacerlo.

Cuanto más genuino se es, más fácil aparecen las cosas. Hacerte creíble de acuerdo a las acciones, es un buen paso, porque la confianza es el facilitados de todas las transacciones comerciales y emocionales.

En su situación personal como mujer en posición de líder, considera que en el ejercicio del liderazgo pudo usted adaptarse a lo que las circunstancias requerían, cambió su estilo, por qué, fortaleció su identidad como líder? fundamente, de ejemplos.

Si. En mi profesión el líder tiene que ser curioso, tener la capacidad de asombro, ser creativos e innovadores y ser versátil. Estas habilidades hicieron que me adapte a los diferentes contextos, brindando soluciones correctas y lograr los objetivos planteados.

¿La cultura actual promueve el acceso de mujeres a puestos de decisión?

Si. Se da lugar al aprendizaje y crecimiento en el puesto.

De ser así, de qué manera lo hacen y como retienen al talento? Para que sectores o puestos se atrae al talento femenino?

Al talento hay que retenerlo. En nuestro caso se buscan talentos y profesionales en comunicación y creatividad.

Ya que todo liderazgo autentico centrado en principios y valores, sea de un hombre ó mujer, favorece a la organización. Que aspectos del liderazgo considera que no son favorables a crear la cultura deseada de la organización?

La jerarquía y autoridad, el no ser cordial, la falta de iniciativa y creatividad son factores que irían en contra de nuestros valores y cultura.

La organización cuenta con un modelo de competencias? Que competencias son las más requeridas y diferenciadoras para los puestos de decisión? Se relaciona con la diversidad e inclusión?

En mi profesión el líder tiene que ser curioso, tener la capacidad de asombro, ser creativos e innovadores, no solo para las ideas sino para la flexibilidad que tener cuando se opera en los contextos cambiantes como el nuestro.

Como líder y directiva en la organización actual, ¿Cuál es tu mayor aporte para el logro de los objetivos dentro de la organización? En qué medida esos logros estarían asociados a las cualidades del liderazgo femenino? (esto siempre que exista un liderazgo femenino).

Como líder el deber de incluir a todas las mujeres con talento, y si practicamos la equidad de género incluir a los hombres.

En la organización, ¿Existe un desarrollo de carrera diferente entre mujeres y varones? Qué factores dificultan/obstaculizan el desarrollo de las mujeres dentro de las empresas y el acceso a puestos de decisión?

No.

Cree que la diversidad de género en los equipos de dirección es una ventaja competitiva? Que puede aportar a la/s organizaciones?

Si. Hoy la mujer como líder tiene mucho por aportar y hay que darle lugar. Se logra organizaciones más humanas y formadoras de quipo de trabajo.

Para usted, cual debería ser el Rol de Recursos Humanos en un contexto de competitividad, incertidumbre, servicios al cliente y énfasis en el capital humano, donde las organizaciones requieren de nuevas formas de gestión, nuevos estilos de liderazgo a través de estructuras más flexibles e innovadoras.

El rol fundamental de recursos humanos debe estar en la retención del talento, trabajar en la propuesta de valor y crecimiento del empleado. La empresa invierte dinero y tiempo en capacitación y en entrenarlos por eso es importante que se trabaje en políticas para que ese empleado este motivado y quiera seguir estando en la empresa.

CASO 4. Transcripción de la entrevista en profundidad.

Lic. Fabiana Gadow				
<u>Empresa</u>	<u>Tipo de Empresa</u>	<u>Puesto</u>	<u>Antigüedad</u>	<u>Cant. Personas a Cargo</u>
Consultora en Recursos Humanos	<u>Servicios Profesionales</u>	Socia y Directora Regional de RRHH	8 Años	Equipo de mas de 15 personas



“La cultura es diversa y dinámica”

Fabiana Gadow (48), es Licenciada en Educación en Ciencias de la Universidad de Buenos Aires (UBA), con una Certificación en Tecnología Educativa. Obtuvo una Maestría en Educación de Recursos Humanos de la Universidad de Boston - EE.UU.- y tiene otros estudios de postgrado del Centro de Liderazgo Creativo (CCL) EE.UU. Es profesora de Grado y Postgrado de Gestión de Recursos Humanos del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

Es autora de dos libros: "Los dilemas. Gestión del talento en tiempos de cambio" y "Desarrollo y Entrenamiento de Mujeres Líderes". Es Casada y tiene 3 Hijos.

Actualmente ocupa una posición de liderazgo en una organización que ofrece servicios profesionales a nivel global que giran en torno a cuatro áreas funcionales; auditorías, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias.

El 1º de Junio del 2005 con el fin de alinear estrategias en la región se creó LATCO (Latinamerican Countries Organization) que agrupa a 15 países de Latinoamérica.

Un acuerdo que permite aplicar acciones de coordinación regional, para que un número de Firmas independientes entre sí puedan, utilizando la marca de la organización,

brindar servicios profesionales de excelencia aprovechando las ventajas competitivas de dicha coordinación.

El mercado Latinoamericano está evolucionando rápidamente, y el modelo de negocios tradicional se ha transformado para requerir soluciones globales traspasando las propias fronteras.

Se coordina la conducción ejecutiva de las siguientes Firmas independientes: Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, con más de 6.100 profesionales distribuidos en 28 oficinas a través de 15 países. El objetivo de este accionar es marcar una tendencia en la región, desarrollando una amplia gama de servicios para nuestros clientes internacionales y brindando dinamismo a nuestros clientes locales.

Los profesionales de cada una de las Firmas independientes que conforman la organización a nivel latinoamericana pueden trabajar así articuladamente en equipos homogéneos, para asegurar el balance correcto de habilidades y conocimientos y proveer servicios de mayor calidad a nuestros clientes.

ENTREVISTA

¿Cuál es su función principal en la Organización?

Soy Directora Regional de Recursos Humanos. Mi trayectoria se vincula con la gestión de Talento.

¿Teniendo en cuenta su carrera laboral, ¿Cómo define su éxito en el trabajo?

El éxito depende de cada persona. Para mí el éxito está en poder hacer lo que a uno le gusta y de la mejor manera, disfrutar cada día cada proyecto y poder tener en claro las prioridades. Poner lo mejor de sí mismo, logrando crecimiento y aprendizajes, y pudiendo incorporar aspectos y prioridades como en mi caso la familia.

En su opinión, ¿La estructura de la organización es centralizada, descentralizada, formal e informal, plana o jerarquizada?

La organización tiene como modelo empresarial el “Partnership” entendido como un conjunto de socios que participa en el desarrollo del negocio. Cuenta con un comité ejecutivo, que es el máximo cuerpo de gobierno. Tiene la responsabilidad de la dirección estratégica, aprueba las políticas, las iniciativas de negocios y las transacciones de mayor envergadura. El gerenciamiento de la firma se ejerce a través de este comité, liderado por el Managing Partner.

El gobierno corporativo y por ende la estructura de la firma está compuesta por el Managing Partner un comité ejecutivo, un consejo consultivo y la asamblea de socios. Los socios también ocupan funciones ejecutivas. Cada departamento se especializa en una función como por ejemplo Recursos Humanos, Auditoría, Tecnología y tiene su líder. Se evalúa el rendimiento de cada departamento. Podemos decir que es una estructura funcional descentralizada.

Según su percepción y experiencia, ¿Cómo define y describe la cultura actual de la organización? Considerar espacio físico, hábitos, ritos, tipo de eventos, sistema de comunicación formal o informal o ambos, horario de trabajo, valores, promociones, estilo de reuniones, etc. Es una cultura orientada a la innovación, participación, al control o a la competencia.

La cultura es una construcción social de alguna manera que surge a partir de los comportamientos, actitudes, valores. Hay cuestiones más visibles que otras.

Creo que las culturas están muy relacionadas con el tipo de negocio, no es lo mismo la cultura de una empresa de consumo masivo, que la cultura de una empresa financiera o de consultoría, tienen otra dinámica, otra capacidad de respuestas otra mirada a largo plazo.

En este marco la cultura es fundamental en la organización es lo que hace que la gente se comporte de cierta manera. En función de cómo la gente se comporte también condiciona la cultura. Al ingresar a la empresa los valores esenciales de la organización están escritos y visibles ellos son; excelencia, diversidad e inclusión, compromiso e integridad. Estos valores constituyen una cultura de colaboración. La visión y estrategia es ser un modelo de excelencia en todos los sectores de actividades y en los diversos

servicios que se presten. Es lo que orienta la gestión diaria y los servicios a los clientes. Alineados con la visión la empresa busca seleccionar y retener a los mejores talentos, desarrollando sus potencialidades, facilitando formación y recursos.

La organización está compuesta por jóvenes profesionales, se percibe un ambiente de trabajo cálido, de respeto y cordialidad. Las oficinas son modernas, amplias y abiertas con escritorios unidos por equipos de trabajos, distribuidos en forma lineal y tipo islas para cuatro o más personas con una división vertical baja sin que sea una barrera donde los empleados son vecinos a penas separados por el espacio del escritorio, lo que permite mayor interacción entre los compañeros, donde fluye la comunicación, se promueve la creatividad y el trabajo en equipo. Prevalece una estructura horizontal, y la política de puertas abiertas, sin barreras que dificulten la comunicación. Todos los empleados cuentan con diversos canales de comunicación y acceso a los Socios, Managing Partner y Líderes funcionales, a través de los cuales pueden canalizar las opiniones, recomendaciones o sugerencias.

También cuenta con un pequeño espacio de cafetería informal donde el colaborador puede servirse lo que desee y es un espacio de conversación. La comunicación es informal al igual que la vestimenta. Cuenta también con amplias oficinas para socios y reuniones.

Este modelo de diseño de trabajo es una respuesta a la dinámica del negocio actual, la flexibilidad, los proyectos multidisciplinarios, el cambio en el manejo del tiempo, y las reuniones.

Se orienta a un enfoque innovador, para el talento en la mejor oportunidad de crecimiento personal y profesional. Se caracteriza por la presencia de líderes en las distintas industrias y países.

El éxito está en la excelencia de sus profesionales y ofrece una interesante propuesta de valor con el lema “Tu espacio para crecer” es visible en las salas de reuniones:

- Calidad de vida y benéficos, la empresa ofrece actividades recreativas, deportes, Home Office haciendo que la persona tenga un balance entre la familia y el trabajo, Flex Time para madres recientes; licencias por paternidad, licencias adicionales, reintegro por guardería.
- Equipo de trabajo y reconocimiento, se promueve la diversidad cultural, equipos multidisciplinarios con afinidades y perfiles comunes. Se valora el esfuerzo del colaborador que marca la diferencia con premios como viajes.

- Aprendizaje y desarrollo; promoción de actividades fuera del país, acuerdos con posgrados, programas aula abierta, programa para fortalecer al colaborador como profesional.
- Desafíos y prestigio, se enfocan en múltiples proyectos y clientes.

Además los colaboradores profesionales son evaluados por sus funciones teniendo la posibilidad de ser promovidos y recategorizados

En esta organización la cultura es diversificada y dinámica. Promueve una cultura flexible y de cooperación que fomenta el aprendizaje y la innovación. Se lidera con el ejemplo ya sea emprendiendo numerosas acciones de RSE

Respecto a su trayectoria laboral, ¿Consideras que influye el género de la persona, ser varón ó mujer en el desarrollo de una carrera profesional? por Ej.: en tu caso qué podrías decir al respecto (ver qué factores facilitaron y/o obstaculizaron el desarrollo de carrera Ej. maternidad/estereotipos).

Hay culturas o industrias que favorecen más el desarrollo de carrera tanto para los hombres como mujeres. En la industria como la de servicios profesionales, la propuesta de valor es el desarrollo de carrera tanto para la mujer como el varón.

Hay que analizar en primer lugar cuales son los obstáculos que uno se pone, sino, corremos el riesgo de estar pendientes de que la empresa no me habilita, que nadie me dio la oportunidad, mirar los objetivos, prioridades, y cuan seguro o confianza tiene uno mismo, es decir, no limitarse. Si quiero hacer algo, voy hacer todo lo posible.

En lo personal quizás yo me presente con esto; ¿voy a tener un tercer hijo, ¿voy a poder? Y no será demasiado? Y no me perjudicara mi carrera?. En otro momento, un obstáculo concreto, fue que me fui a Boston hacer un Máster y me habían dado una beca, quede embarazada y me sacaron parte de la beca. Es un obstáculo, pero eso no quito que yo no lo considere como obstáculo buscando todas las maneras para alcanzarlo.

En la carrera hay obstáculo que hacen al día día, cosas concretas, como viajes relacionados con aspectos personales, otros vinculados con los estereotipos o mitos

instalados en las organizaciones donde uno trabaja; esto es un trabajo de hombres, las mujeres no son muy competitivas o son muy sensibles.

No encontré obstáculos, si situaciones complejas, como negociaciones sindicales, en un mundo muy masculino y que fue de mucha complejidad o situaciones de negocio de mucho stress y demanda o cargos de trabajo que implicaban viajar mucho tiempo y yo diría que también es una oportunidad.

Hubo una situación concreta de decirme explícitamente que un puesto no era para mí porque yo era mujer, la verdad que sí esa era la situación mejor que no me lo dieron porque creo que no era la empresa en la que me hubiera sentido bien para desarrollarme. Hay obstáculos que uno se pone y hay que tener cuidado y por otra parte no hay que confundir obstáculos con situaciones complejas y verlas también como oportunidades.

Las mujeres líderes pueden convertirse en agentes de cambio de la cultura de la empresa. Si/No. Fundamentar. ¿Podrías explicar alguna experiencia profesional en la cual las competencias directivas características de la mujer facilitaron un cambio cultural? (Cooperación, empatía, estilo afiliativo y democrático, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.

Las mujeres disponen de unas cualidades específicas que, bien administradas, las convierten en poderosos agentes de cambio para la empresa y para la sociedad. Plantean un enfoque más integrador de la esfera privada y la vida profesional que contribuye a humanizar la empresa y hacer que los empleados estén más comprometidos.

De ser así, estimas que el ser mujer facilito el cambio? O bien cuáles han sido los obstáculos si es que los hubo en el proceso de cambio o desempeño en la empresa.

Más que obstáculos, me encontré con situaciones complejas y difíciles, logré salir de ellas sin dificultad

De acuerdo a lo anterior, percibe una cultura organizacional que establece que las mujeres o varones deben ocupar determinados puestos? Cuales por ejemplo.

En este caso uno de los ejes de la cultura organizacional es el desarrollo de carrera y la diversidad e inclusión. Tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades reflejado en una equidad salarial. La empresa está abierta a nuevas ideas y diferentes perspectivas, se gestiona el lugar de las mujeres en la organización. La firma mantiene una distribución equitativa por género, demostrando que cada profesional ingresa y permanece empleado de acuerdo con méritos desarrollados para tal fin.

En su opinión, ¿qué políticas si es que las hay, facilitan la carrera laboral de la mujer en su empresa?

Una de las propuestas de valor es calidad de vida y beneficios, aquí se ofrece, trabajo flexible y virtual que ayudan a la calidad de trabajo. Esto permite que la mujer se siga desarrollando. Se creó un comité de la mujer, un espacio para discutir, escuchar aspectos de la vida profesional de las mujeres. Los temas que se tratan son el desarrollo de los planes de carrera, el balance de la vida personal y laboral, políticas de horarios flexibles, etc.

Según su opinión y experiencia, ¿Cuáles son los beneficios que tiene para una empresa contar con mujeres en puestos de decisión y liderazgo?

Tener mujeres en puestos decisorios ayuda a poder entender los intereses y en este segundo punto hay un claro impacto directo en los resultados, hay casos y estudios hechos donde muestran que las mujeres en puestos decisorios puede generar un incremento de los resultados en las empresas, entre el 70% y 80% de las decisiones en el consumo están hechas por el consumo.

En lo que respecta al liderazgo femenino de las mujeres ¿Habría un estilo característico a su criterio? Fundamente el Sí o No. De ser así, cuáles serían sus competencias? ¿Se relaciona con la cultura de la organización?

Soy una persona que escucha, orientada a resultados, buenas capacidades de relacionamiento, flexibilidad suficiente para adecuarme a ambientes ambiguos, trabajo en equipo y gran formadora de equipos.

En su situación personal como mujer en posición de líder, considera que en el ejercicio del liderazgo pudo usted adaptarse a lo que las circunstancias requerían, cambió su estilo, por qué, fortaleció su identidad como líder? fundamente, de ejemplos.

Como líder supe adaptarme a las exigencias y requerimientos de mi trabajo. Mis cualidades como capacidades de relacionamiento, el orientarme a logros, vinculo, comunicación, flexibilidad suficiente para acomodarme a situaciones cambiantes y a manejo a contextos muy ambiguos, trabajo en equipo, poder tener la humildad para complementar las características de uno con las del otro se fortaleció mi estilo de liderazgo y conducción.

¿La cultura actual promueve el acceso de mujeres a puestos de decisión?

Si. Uno de los valores es la diversidad e inclusión y ofrece desarrollo de carrera.

De ser así, de qué manera lo hacen y como retienen al talento? Para que sectores o puestos se atrae al talento femenino?

Al talento se le ofrece crecimiento, desarrollo de carrera y aprendizaje. Además calidad de vida y una serie de beneficios que se adaptan al entorno dinámico de la empresa.

Ya que todo liderazgo autentico centrado en principios y valores, sea de un hombre ó mujer, favorece a la organización. Que aspectos del liderazgo considera que no son favorables a crear la cultura deseada de la organización?

Los aspectos no favorables serían no promover un liderazgo participativo y de cooperación, el individualismo, el no ser innovador, la formalidad en la comunicación, etc.

La organización cuenta con un modelo de competencias? Que competencias son las más requeridas y diferenciadoras para los puestos de decisión? Se relaciona con la diversidad e inclusión?

Si. Buscamos talento y el modelo de competencias está orientado a la diversidad cultural.

Como líder y directiva en la organización actual, ¿Cuál es tu mayor aporte para el logro de los objetivos dentro de la organización? En qué medida esos logros estarían asociados a las cualidades del liderazgo femenino? (esto siempre que exista un liderazgo femenino).

Me parece que hay que diferenciar, o no, están muy vinculadas competencias y rasgos personales, hay aspectos que hacen a las características de un puesto o rol, no es lo mismo ejercer el rol de Director de Recursos Humanos, que el rol de director de finanzas porque subyacen competencias que se requieren para este rol y rasgos personales que uno aporta a las competencias requeridas para ese rol.

A mí me parece que algunos rasgos desde el punto de vista de mi aporte a la organización que me caracteriza son una persona que escucha, orientada a resultados a logros, a generar valor, creo que todo es mejorable, incluir en cada cosa estas ganas de mejorar, buenas capacidades de relacionamiento, vínculo, comunicación, flexibilidad suficiente para acomodarme a situaciones cambiantes y a manejo a contextos muy ambiguos, trabajo en equipo, poder tener la humildad para complementar las características de uno con las del otro y una gran formadora de gente, una de las grandes satisfacciones es haber dejando en el camino gente muy formada, que han crecido.

En la organización los empleados cuidan del bienestar de los demás o protegen sus propios intereses?

Los empleados trabajan en equipo, construyen lazos profesionales y cooperan entre ellos para alcanzar los objetivos. Se promueve un clima de trabajo cordial y de respeto.

En la organización, ¿Existe un desarrollo de carrera diferente entre mujeres y varones? Qué factores dificultan/obstaculizan el desarrollo de las mujeres dentro de las empresas y el acceso a puestos de decisión?

Hay culturas e industrias que favorecen más al desarrollo de carrera tanto para los hombres como para las mujeres. En la firma de servicios profesionales el eje de su negocio es la carrera, agrega valor a partir del conocimiento, del now how y esto implica crecer permanentemente. La visualización de la cultura en lo que hace a los empleados, la propuesta de valor, es uno de los ejes es el desarrollo de la carrera, aprendizaje.

Cree que la diversidad de género en los equipos de dirección es una ventaja competitiva? Que puede aportar a la/s organizaciones?

La diversidad hoy está muy presente, hay que tener cuidado que no sea un tema de moda. Creo que es una temática de negocio, hay tres aspectos: 1) escasez de talento, 2) consumo relacionado con clientes y proveedores, hoy también son mujeres, tener mujeres en puestos decisorios ayuda a poder entender los intereses y en este segundo punto hay un claro impacto directo en los resultados, hay casos y estudios hechos donde muestran que los mujeres en puestos decisiones puede generar un incremento de los resultados en las empresas, entre el 70% y 80% de las decisiones en el consumo están hechas por el consumo y 3) Responsabilidad social, distintas opiniones, la inclusión, etc. todo esto enriquece la vida diaria en las empresas, mayor creatividad, innovación.

Para usted, cual debería ser el Rol de Recursos Humanos en un contexto de competitividad, incertidumbre, servicios al cliente y énfasis en el capital humano, donde las organizaciones requieren de nuevas formas de gestión, nuevos estilos de liderazgo a través de estructuras más flexibles e innovadoras.

Voy a poner cuatro ejes:

1. Información; hoy la función de RRHH en general tiene que partir de información, de datos, indicadores predictivos. No solo información dura sino cualitativa para facilitar un buen caso de estudio y tomar decisiones adecuadas,

porque por ejemplo, voy a implementar una política de diversidad que apunta a tener guarderías, pero tengo un promedio de mujeres de 25 años y no hay madres. Hay que tener mucha información, para lo que es diversidad y gestión de RRHH en general, hablar el lenguaje del cliente y negocio.

2. Políticas que favorezcan la equidad, donde se especifique la igualdad de carrera, que el desarrollo se basa en competencias,
3. Ingenierías de trabajo, supera el tema de la diversidad, en el mundo de hoy con la tecnología básicamente, la globalización, hasta implica mirar mejor ingenierías de trabajo, trabajo virtual, trabajo flexible, esto ayuda a la mujer y a la calidad de vida en general, siempre dependiendo de los puestos.
4. Liderazgo, trabajar mucho con los líderes, entender una cultura diversa, genero, generacional, que tienda a los transformacional e incluso a lo innovador, la idea es visionario.