Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración

Tesis

"Situación del liderazgo femenino en ejercicio de la dirección de empresas en Argentina a comienzos del siglo XXI: conquistas realizadas y desafíos futuros".

Autora: Ing. María Verónica Benavente Fager

Tutora: Ing. Amalia Santisteban

Año: 2008

Dedico esta tesis a: Esteban, a Paulina y a los hijos por venir.

Quiero agradecer en primer lugar a Esteban, mi marido, compañero inteligente, amoroso e incondicional, él ha sido quien me ha ayudado a desarrollarme profesionalmente sosteniendo de igual a igual las tareas familiares y acompañándome en mis búsquedas permanentes.
A Paulina, mi hija preciosa, a la que amo sin límites y a quien le he quitado tiempo de estar con su mamá por hacer esta tesis, gracias hijita.
A mi familia: Paco, Norma, Ani, Chachi, a quienes amo y quienes han estado siempre cerca mío apoyándome en todos mis emprendimientos, aun en la distancia.
A mis sobrinos del alma: Maitena, Francisco, Iñaki quienes me desafían a la esperanza.
A mi tío y padrino Carlos, por su compañía y cariño en estos tiempos tan especiales.
A mi amiga y hermana sanjuanina Fabiana, por su compañía amorosa e incondicional de siempre, su aliento permanente y su guía inteligente.
A mi amiga Marcela, a quien conocí en la Maestría de la UBA, por su lealtad, su apoyo, su inteligencia y su bondad y por enseñarme a arriesgar.
A mis compañeras de la Maestría: Sandra, Cora y Graciela, mujeres valientes que han superado todas las dificultades y siguen en la búsqueda de su pleno desarrollo.
A Mansur, Ana y sus cuatro amazonas, Mariano, Celia, Alicia, Valdo, Daniel, Marion, Glenda, Fabiana, Liliana, Cristina, Hugo y Celia; amigos y hermanos del alma que dejé en Buenos Aires y otras lejanías y a quienes no dejo de extrañar.
A todos y todas las que colaboraron desinteresadamente con la producción de este trabajo, en especial a María Luisa Fulgueira quien me ha dedicado incontables horas de su tiempo.
A los directivos varones sinceramente preocupados por la situación de desigualdad de la mujer.
Al Estado Argentino y en especial a la Universidad Nacional de San Juan, a quien le debo mi formación de grado gratuita, y a quien espero poder devolver algún día todo lo que me ha brindado. A la UBA y en especial a los docentes de la Maestría durante el 2001 y 2002 que supieron aportar miradas inteligentes, progresistas, críticas y creativas, en medio de la triste tempestad por la que atravesábamos como país. A mi tutora Amalia Santisteban, por su compañía en este proceso y su astucia para no dejarme caer en lugares comunes. A Jorge Stern, sin su apoyo constante y guía crítica, jamás hubiese podido terminar este arduo proceso de producción intelectual.
A mi amiga y hermana en la fe Laura, quien murió mientras redactaba esta tesis, ella me enseñó sobre el enorme poder transformador que hay en los pequeños y delicados gestos de amor hacia el prójimo.

Declaro que le material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo – salvo en la medida en la que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros – y que no he presentado este material en forma total o parcial, como una tesis, en esta u otra institución.

CURRÍCULUM ABREVIADO DE TUTOR

Nombre: Amalia María Santisteban

Lugar y fecha de nacimiento: Santa Fe, Argentina, 3 de agosto de 1944

Título universitario: Ingeniera Química, Universidad Nacional del Litoral, ciudad de Santa Fe

Trayectoria profesional:

Consultoría empresarial a partir de 2002:

- Entrenamiento a los cuadros jerárquicos de Carboclor S.A. en Balanced Scorecard.
- Ribeiro S.A. para mejora desempeño organización comercial.
- Diario La Nación diagnostico, y desarrollo de futura organización de Marketing.
- Unilever Región Latinoamerica base en Brasil para el desarrollo de nuevos proyectos comerciales no tradicionales.
- Impsat optimización de organizaciones regionales.
- Consultoría a distintas empresas sobre temas de desarrollo de negocios, marketing y organización.

2000-2001

- Unilever. Vicepresidente Senior para Desarrollo de Nuevos Negocios de la Región Latinoamérica. La unidad la inició y organizó para crear nuevos negocios con alto potencial de generación de valor a nivel regional en canales donde Unilever está ausente. Se seleccionó un proyecto de entre setenta proyectos potenciales, se desarrolló y entregó "llave en mano" para comenzar etapa de ejecución.

1990-2000

Desempeñó cuatro roles simultáneos:

a) Directora Gerente de la División Elida Pond's (productos de higiene y tocador) de Unilever River Plate (Argentina, Uruguay y Paraguay). Responsable por ganancias, cash flow y crecimiento.

Ámbito de acción: dirección y liderazgo de una unidad de negocio de alrededor de 1000 personas, abarcando:

-Manufactura en dos plantas con tecnología de última generación. Abastecimiento a varios países de la Región Latinoamericana.

-Ventas de productos propios y de Kimberly Clark.

-Contaduría, Marketing, Desarrollo Técnico de Productos y Procesos.

-El crecimiento de las ganancias netas fue mayor a siete veces, a un ritmo de 22% anual promedio durante diez años, mientras que la facturación neta creció orgánicamente un 17,5% anual.

-La instalación del primer proyecto de Calidad Total de la Compañía, que a posteriori se espejó al resto de la organización, culminando con certificación ISO 9000 e ISO 14000 y la conquista del Premio Nacional a la Calidad 10 años después.

b) Miembro del Directorio de Unilever de Argentina.

c) Directora (y fundadora) del Centro de Innovación para Latinoamérica de la Categoría Productos Capilares. Responsable de la creación y desarrollo de nuevos productos, en líneas existentes y nuevas marcas, para su lanzamiento en todos los países de la región. Responsable por Latinoamérica en el International Hair Category Board, para la asignación de recursos y prioridades del programa de investigación de tecnología de corto y largo plazo, y la dirección y futuro de las marcas.

d) Directora del Centro de Innovación para Latinoamérica de la Categoría Productos Desodorantes, y responsable por Latinoamérica en el International Deos Category Board. La descripción de tareas es similar a las de la categoría Capilares, pero con equipos humanos, países clientes, presupuestos, y objetivos diferentes.

1985 -1990: **Directora de Marketing de Elida Gibbs, División de Unilever**, que luego de la absorción de Chesebrough-Pond´s, se renombró como Elida Pond´s. Responsabilidad sobre todas las marcas del negocio integrado.

1983 -1985: **Gerente de Marketing**, **División Lever de Unilever,** productos para Higiene y Cuidado del Hogar.

1974 -1983: Distintas asignaciones de Brand Management en División Lever, Unilever.

Previo al ingreso a Unilever:

1971 -1974: Jefe de Producto en Prodesca (L'Óreal).

1969 -1970: Asistente en División Hilados Textiles de Ducilo SACIF.

1968 -1969: **Analista de Laboratorio y Microbióloga en el Instituto Nacional de Vitivinicultura**, en la Ciudad de Mendoza. Fue asignada a realizar la conversión de los Laboratorios de la Dirección de Química en Río Negro, a los protocolos del INV, entrenando al personal.

Trayectoria Académica

Desde 2002: **Profesora de "Plan de Negocios y Dirección Estratégica"** en la Maestría en Administración de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

1966 – 1968: **Asistente de Cátedra de "Química Orgánica I",** en la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional Del Litoral, Santa Fe.

1965: **Asistente de Cátedra materia "Introducción a las Ciencias"**, en la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional Del Litoral, Santa Fe.

Ha participado como expositora invitada en distintos congresos, seminarios universitarios, y compañías industriales y comerciales.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. SÍNTESIS DE CONTENIDOS..... 12

II. INTRODUCCIÓN..... 14

III. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 16

IV. JUSTIFICACIÓN..... 17

V. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS..... 18

VI. METODOLOGÍA DE TRABAJO..... 20

VII. MARCO TEÓRICO..... 23

1. PODER – AUTORIDAD..... 23

2. GÉNERO - SEXO (LO FEMENINO)..... 26

3. MERCADO DE TRABAJO - DESIGUALDAD DE GÉNERO..... 28

4. TRABAJO DIRECTIVO – LIDERAZGO..... 34

a. Teoría de los grandes líderes..... 37

b. El liderazgo desde el modelo conductual..... 38

c. Aproximación humanista al liderazgo..... 40

d. Modelos de liderazgo de contingencia..... 41

e. Modelo de liderazgo transformacional..... 46

5. GÉNERO – LIDERAZGO..... 53

6. NUEVOS PARADIGMAS DEL SIGLO XXI..... 57

VIII. ANÁLISIS DE SITUACIÓN..... 62

1. SITUACIÓN DEMOGRÁFICA..... 62

2. EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LAS MUJERES ARGENTINAS... 64

3. MERCADO LABORAL ARGENTINO..... 66

4. SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN EL MERCADO DE TRABAJO..... 68

5. LOS EFECTOS DEL NUEVO PATRÓN DE CRECIMIENTO SOBRE EL EMPLEO FEMENINO..... 71

ÍNDICE DE CONTENIDOS (CONT.)

6. *EL TRABAJO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES – ANÁLISIS DIFERENCIAL ENTRE VARONES Y MUJERES –* 79
7. *EL TRABAJO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES – ANÁLISIS DIFERENCIAL ENTRE VARONES Y MUJERES EN CARGOS JERÁRQUICOS (DIRECCIONES Y GERENCIAS) –* 84
8. *LAS MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD – EL MUNDO PRIVADO –*..... 87
9. *LEGISLACIÓN DE LA MUJER EN EL TRABAJO*..... 93
    a. *Declaración Universal de los Derechos Humanos*..... 93
    b. *Tratados internacionales*..... 93
    c. *Legislación argentina*..... 96
10. *ESTILOS DIRECTIVOS, LIDERAZGO Y GÉNERO*..... 98
    a. *Estilos de dirección en relación al género*..... 98
    b. *Influencia de los estereotipos de género en el accionar directivo*.... 102
    c. *Género y liderazgo transformacional*..... 106
11. *UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL CONTEXTO DE NUESTRO PAÍS*..... 111
    a. *Instrumentos utilizados para la obtención de información*..... 112
    b. *Descripción de la muestra de participantes y análisis de datos biográficos*..... 114
    c. *Análisis de creencias que dificultan el acceso y promoción de las mujeres*..... 120
    d. *Perfil directivo demandado por el empresariado*..... 129
    e. *Características presentes en los equipos de dirección*..... 135
    f. *Autopercepción de estilo de liderazgo*..... 138
    g. *Variables que afectan la relación entre liderazgo y género*..... 150

ÍNDICE DE CONTENIDOS (CONT.)

IX. CONCLUSIONES..... 154
X. RECOMENDACIONES..... 157
XI. BIBLIOGRAFÍA..... 171
XII. ANEXOS..... 180

INDICE DE ESQUEMAS

Esquema N°1 *Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard: categorías*..... 43
Esquema N°2 *Resumen de las teorías de liderazgo*..... 45
Esquema N°3 *Teoría de Bass: Liderazgo transaccional, características*..... 48
Esquema N°4 *Teoría de Bass: Liderazgo transformacional, características*..... 49
Esquema N°5 *Teoría de Bass: liderazgo laissez faire, características*..... 50

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 *Tasa anual media de crecimiento poblacional*..... 63
Cuadro N°2 *Población universitaria por sexo y edad*..... 65
Cuadro N°3 *Tasa de empleo femenino en el empleo asalariado registrado total, 1996 a 2006*..... 74
Cuadro N°4 *Remuneraciones brutas según sexo y brecha salarial, 2006*..... 75
Cuadro N°5 *Tasa de empleo femenino por sector, 1996 a 2006*..... 76
Cuadro N°6 *Tasa de feminidad y variación del empleo total en las ramas de la industria, 1996 a 2006*..... 77

INDICE DE CUADROS (CONT.)

Cuadro N°7	*Evolución de la participación del empleo femenino industrial según intensidad en el uso de los factores, 1996 a 2006*.....	78
Cuadro N°8	*Normas Internacionales del trabajo, sobre maternidad*.....	94
Cuadro N°9	*Normas Internacionales del trabajo, sobre igualdad de oportunidades y trato*.....	95
Cuadro N°10	*Leyes Nacionales, en relación a la mujer*.....	97
Cuadro N°11	*Estilo directivo masculino*.....	100
Cuadro N°12	*Estilo directivo femenino*.....	100
Cuadro N°13	*Estereotipos de género I. Polo femenino deseable*.....	102
Cuadro N°14	*Estereotipos de género II. Polo masculino deseable*.....	103
Cuadro N°15	*Creencias sobre la mujer en el trabajo, Argentina*.....	120
Cuadro N°16	*Creencias sobre la mujer en el trabajo, Argentina vs Valencia (España*).....	124
Cuadro N°17	*Perfil directivo demandado por el empresariado (I)*.....	131
Cuadro N°18	*Perfil directivo demandado por el empresariado (II)*.....	132
Cuadro N°19	*Perfil directivo demandado por el empresariado (III)*.....	133
Cuadro N°20	*Características presentes en los equipos de dirección*.....	136
Cuadro N°21	*Factores de liderazgo según el género de los directivos*.....	144

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	*Población total por sexo*.....	62
Gráfico N°2	*Condición de alfabetismo por sexo*.....	64
Gráfico N°3	*Participación de varones y mujeres en la población, PEA, empleo y empleo privado registrado, 2006*.....	71
Gráfico N°4	*Tasas de actividad, mujeres y varones, 1990-2006*.....	72
Gráfico N°5	*Tasas de desempleo, mujeres y varones, 1990-2006*.....	73
Gráfico N°6	*Brechas salariales, según nivel de calificación, 2007*.....	82

INDICE DE GRÁFICOS (CONT.)

Gráfico N°7	*Proporción de mujeres según nivel jerárquico de la ocupación, por ramas de la actividad, 2007*……..	85
Gráfico N°8	*Salarios nominales y brechas salariales entre sexos para cargos de dirección y gerencias por ramas de actividad, en pesos promedio ($) por mes, 2007*…….....	86
Gráfico N°9	*Realización de tareas específicas vinculadas a la alimentación (compras de alimentos, cocción, lavado de vajilla), promedios, 2005*….	89
Gráfico N°10	*Realización de tareas específicas vinculadas a la limpieza (limpieza, planchado, retiro de basura), promedios, 2005*……	90
Gráfico N°11	*Realización de tareas específicas vinculadas a la crianza de los hijos (revisar cuadernos, llevar a los hijos al colegio, llevar a los hijos al médico), promedios, 2005*……	91
Gráfico N°12	*Realización de tareas específicas vinculadas a la gestión (Pago de impuestos, proveedores, bancos, compras (exceptuando alimentos), promedios, 2005*…….....	92
Gráfico N°13	*Edad promedio de los encuestados (Años)*……..	115
Gráfico N°14	*Porcentaje de encuestados casados o en pareja*……	115
Gráfico N°15	*Promedio cantidad de hijos de encuestados*…….....	116
Gráfico N°16	*Porcentaje de parejas con trabajo remunerado*…….....	116
Gráfico N°17	*Porcentaje de encuestados con servicio doméstico*…….....	117
Gráfico N°18	*Porcentaje de encuestados con estudios de posgrado*……..	118
Gráfico N°19	*Promedio de años de permanencia en el cargo*……	118
Gráfico N°20	*Promedio cantidad de supervisados*……..	119
Gráfico N°21	*Características generales demandadas por el empresariado*…….....	130
Gráfico N°22	*Características presentes en los equipos de dirección*……	136
Gráfico N°23	*Estilos de liderazgo según el género*……..	141
Gráfico N°24	*Factores de liderazgo*……	142
Gráfico N°25	*Factores de liderazgo según el género de los directivos*……	143
Gráfico N°26	*Estilos de liderazgo según género y edad*…….....	151
Gráfico N°27	*Factores de liderazgo según género y edad*…….....	152

I. SÍNTESIS DE CONTENIDOS

El presente trabajo expone en forma estructurada, la integración de elementos que contribuyen a la mayor y mejor comprensión del fenómeno del liderazgo femenino en ejercicio de la dirección de empresas en la Argentina en nuestro tiempo.

Concebida la idea de investigación, planteado el problema y definidos los objetivos generales y específicos, se procedió a una revisión exhaustiva de la bibliografía pertinente. Una vez encuadrado el problema teóricamente, se diseño la metodología de investigación. Luego se procedió a la ejecución de la misma, consistente en el relevamiento de trabajos de investigación en Argentina sobre la situación de la mujer en el mercado de trabajo, además de la realización de un trabajo específico de investigación entre directivos y directivas de empresas operando en nuestro país, sobre la temática del liderazgo femenino abordado desde "las creencias", "el perfil de liderazgo requerido para las funciones directivas", "los estilos de liderazgo presentes en los equipos directivos actuales" y finalmente "la auto-percepción de estilos de liderazgo". Los resultados de la investigación completa conformaron el estado de la cuestión, para luego extraer de los mismos las conclusiones y recomendaciones hacia el final del trabajo.

La exposición del proceso anteriormente descripto se desarrolla en doce capítulos como se describe a continuación:

El presente Capítulo I (Síntesis de contenidos), se resumen y organizan los contenidos específicos.

En el Capítulo II (Introducción), se plantea la naturaleza del tema abordado, el motivo de su elección y la importancia académica y profesional que lo justifica.

En el Capítulo III (Problema de investigación), se exponen las preguntas principales que encuadran el problema de investigación.

En el Capítulo IV (Justificación), se expresan los fundamentos académicos, técnicos y profesionales de la temática elegida, demostrando su pertinencia, incumbencia y relevancia para optar por la graduación de la Maestría en Administración.

En el Capítulo V (Objetivos General y Específicos): se presenta la guía que se sigue para orientar el trabajo hasta las conclusiones finales, las cuales están acorde con el planteo de objetivos específicos de este capítulo.

En el Capítulo VI (Metodología de Trabajo): se expone detalladamente la metodología diseñada para llevar a cabo la investigación presentada en esta tesis.

En el Capítulo VII (Marco Teórico): se detallan los andamiajes teóricos (conceptos, principios y teorías) que dan sustentación al trabajo de investigación y lo enmarcan entre las opciones teóricas que se realizan. En este capítulo se retoman teorías y contenidos estudiados en las materias cursadas de la Maestría en Administración relacionados estrechamente con la problemática a desarrollar.

En el Capítulo VIII (Análisis de Situación): se exponen y analizan en forma detallada los resultados obtenidos en las investigaciones propias, las investigaciones realizadas por otros organismos gubernamentales, las entrevistas realizadas a informantes clave, y todo material que contribuya de un modo preciso y objetivo con el tema en cuestión, siguiendo los objetivos planteados.

En el Capítulo IX (Conclusiones): se interpretan los resultados obtenidos y expuestos en el capítulo anterior, así como también se vuelcan las opiniones, comentarios y juicios de valor académico y profesional siguiendo los objetivos específicos planteados en el capítulo V.

En el Capítulo X (Recomendaciones): sobre la base de las conclusiones planteadas, se formulan consideraciones finales y recomendaciones que pueden servir como base para poder asistir a la mujer en el pleno desarrollo de sus capacidades de liderazgo en las empresas.

En el Capítulo XI (Bibliografía): se detalla, en el orden y la forma que establece la lectura del texto recomendado sobre cómo hay que hacer una tesis de maestría, toda la bibliografía utilizada, como también la de referencia (no utilizada) vinculada directa o indirectamente con la temática abordada. Se incluyen también los links de acceso a publicaciones en medio electrónico (web).

En el Capítulo XII (Anexos): se incluye la información de soporte de la investigación, en nuestro caso los formularios de las encuestas realizadas.

II. INTRODUCCIÓN

Es conocido el nuevo papel que la mujer argentina está jugando hacia dentro de las organizaciones empresarias, papel de mayor protagonismo que la pone en conflicto con los modelos culturales y paradigmas vigentes. La dinámica actual en la gestión empresaria y sus reglas exige a la mujer repensar su propia imagen y los múltiples modos de reflejar los mundos en los que transita su quehacer cotidiano. Esos "mundos" son el mundo de lo privado (el hogar, los niños, la pareja, los gustos personales, etc.) y el mundo de lo público (lo social, el ámbito del trabajo, etc.). Ese repensarse y reposicionarse permanente con cada exigencia del mundo empresario y de la sociedad frente a sus propios modelos, orientado a alcanzar los equilibrios necesarios para no quebrantar su humanidad y su entorno afectivo, la coloca en una situación de intensa exigencia física y emocional en su camino de realización en los dos ámbitos mencionados. La mujer argentina que decide a comienzos del siglo XXI formar familia y desarrollarse profesionalmente en organizaciones empresarias, se encuentra sola frente a este dilema. Pero no está menos sola que aquella mujer que elige competir en un plano de igualdad con el mundo masculino en las empresas y renuncia a la construcción cotidiana de una relación de pareja y/o a la maternidad: esta última enfrenta un estigma social que la "acusa", en silencio, de pagar costos de los que "ella aún no es consciente".[1]

Esta soledad está dada por algunos motivos fundamentales: la ausencia de una reflexión generalizada sobre estos temas al interior de las organizaciones –alentada por una tendencia a lo políticamente correcto–, la escasa cantidad de casos visibles que hayan podido superar estos dilemas de una u otra manera y que puedan hacer las veces de modelos, y la ausencia de un estado generador de políticas públicas que aseguren condiciones igualitarias de desarrollo para el varón y la mujer, más allá del plano meramente enunciativo.

Estos conflictos, comunes a todas las mujeres integradas al mercado laboral, se agudizan cuando alguna de ellas accede a puestos de liderazgo en empresas, pues en este nivel jerárquico intervienen ingredientes particulares que provienen de la relación entre la mujer y su acceso al poder en organizaciones en las que tradicionalmente ha sido el varón quien ha ocupado estas posiciones. De ahí pues, la emergencia de diversos tipos de resistencias específicas que la literatura ha agrupado dentro del concepto "techo de cristal" metáfora que

[1] Heller, L., *Nuevas voces del liderazgo, Dilemas y estrategias de las mujeres que trabajan*, Buenos Aires, Nuevo Hacer, 2004.

describe los mecanismos que estas resistencias generan en las mujeres por las cuales, éstas asumen posiciones menores en la jerarquía de la organización empresaria.[2]

Nos encontramos además frente a dos "tiempos" diferentes que la mujer transita en el proceso de construcción de liderazgo/poder en las empresas: el tiempo del acceso y el tiempo de la permanencia en la posición. Las resistencias se despliegan en el transcurso de ambos y se manifiestan de manera diferenciada.

El liderazgo, y más específicamente el liderazgo femenino, ha intentado ser explicado en sus características propias, sus alcances, sus aportes diferenciales hacia el seno de la empresa.

Desde la perspectiva personal y habiendo ocupado cargos gerenciales en organizaciones empresarias, reconozco la necesidad de abordar estos temas de un modo amplio, que sirva a otras mujeres y varones, para una mayor y mejor comprensión de los desafíos que implica el acceso y la permanencia de las mismas en cargos jerárquicos.

Podemos agregar, por último, que si bien hay literatura específica que aborda estos temas en nuestro país, la misma es escasa y normalmente no se encuentran situadas en el ámbito de la administración[3]. Los aportes más generosos en términos de investigaciones y cantidad de publicaciones acerca del fenómeno de la mujer en cargos de poder en la Argentina los ha hecho la psicología. A partir de la psicología, se han trazado puentes hacia algunos aspectos del trabajo en organizaciones empresarias. Muchos de estos libros, con el tratamiento de la problemática local, no tienen una llegada o difusión generalizada hacia el seno de las organizaciones y "se va haciendo camino al andar". La vinculación de los temas relativos a la psicología y sociología de las organizaciones con la dirección de empresas y los temas sociales es de vital importancia para las empresas que cada vez más, necesitan interactuar de manera inteligente y dinámica con los desafíos que le plantea la sociedad del siglo XXI.

Nos proponemos pues profundizar en estos temas, utilizando las herramientas de análisis de gestión y de contextos, obtenidas en el transcurso de la Maestría en Administración, para lograr una mayor comprensión del estado de situación actual.

[2] Alizade, M., Seelig, B. (Comp.), *El techo de Cristal -Perspectivas psicoanalíticas sobre las mujeres y el poder-*, Buenos Aires, Lumen, 2007.

[3] No podemos decir lo mismo en relación a la vasta literatura publicada y difundida a través de prestigiosas editoriales o revistas del sector empresario en otros países, en especial Europa y Estados Unidos.

III. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los interrogantes que se plantean como problema de investigación son:

¿Qué resistencias condicionan hoy el acceso y la permanencia de la mujer en puestos de liderazgo/poder dentro de las organizaciones empresariales?
¿Aportan las mujeres directivas un valor específico a dichas organizaciones?
¿Qué estrategias desarrollan las mujeres argentinas para el acceso y el desarrollo en posiciones de liderazgo hoy en las empresas?
¿Cuáles son las creencias y prejuicios que actúan como barreras en la promoción de mujeres en la dirección?
¿Existen estilos de dirección diferenciados en relación al género? O de otro modo: ¿Hay influencias en los estereotipos de género en el accionar directivo?
¿Cómo se relaciona la variable género con los diferentes estilos de liderazgo?
¿Es posible formular una caracterización general del liderazgo femenino argentino? De serlo: ¿Cuáles serían sus cualidades principales?
¿Cuál es el perfil que demandan hoy los directivos empresarios para la contratación de colaboradores en puestos directivos y su relación con los estereotipos de género?
¿Qué consecuencias podría conllevar el pleno desarrollo de las capacidades de liderazgo de las mujeres en el ámbito empresarial argentino?
¿Qué pueden esperar las mujeres jóvenes que ingresan a las organizaciones en cuanto a sus metas laborales?

IV. JUSTIFICACIÓN

En nuestro país, cada vez más mujeres acceden a espacios de poder dentro y fuera de las organizaciones empresarias. Sin embargo, la producción de conocimiento en nuestro medio sobre la problemática específica de la mujer en funciones de liderazgo en empresas de nuestro país es escasa. En esta maestría se educa a mujeres que aspiran, entre otras cosas, a formar parte de los cuadros directivos de las empresas u organizaciones en las que trabajan. Relativo pues a lo anteriormente expuesto, la pertinencia de esta Tesis de la Maestría de Administración de la FCE de la UBA se apoya en los siguientes ejes principales:

- En la necesidad de lograr aportes para avanzar sobre el estado de conocimiento en torno a este tema específico; para todas las mujeres y varones que enfrentan el desafío de formarse para el ejercicio de la dirección de empresas.
- En los contenidos específicos aprendidos en las materias de Dirección de la Complejidad, Globalización y Post-modernidad, Análisis Organizacional, Gestión de Equipos y Liderazgo (con sus contenidos de Sociología y Psicología de las Organizaciones) y Gestión de Recursos Humanos.
- En los objetivos académicos de la Maestría en Administración de la FCE de la UBA. Esto último encuentra sustento en que esta Maestría, desde las áreas/materias que en ella se dictan, propone el enfoque de "la dirección en la complejidad" para educar a nuevas generaciones de directivos de empresas en nuestro país. Educar para gobernar la complejidad implica en un primer paso reconocer las múltiples dimensiones que la integran, para luego articular soluciones creativas y de valor agregado que las incluya; en oposición a la educación para una gestión unidimensional que intenta anular los acontecimientos emergentes que no puede o quiere comprender o manejar y deviene en prácticas empresariales estereotipadas y mutilantes. Profundizar sobre la temática de "liderazgo en ejercicio de la dirección de empresas en nuestro país" desde la perspectiva del género, suma conocimiento sobre la dimensión de la participación de la mujer en el mundo del trabajo y hace visibles las características o aristas específicas de esta inserción. Entendemos que lo anterior es fundamental para construir culturas empresarias responsables, respetuosas de la diversidad y plenamente conscientes de que las organizaciones que suman miradas diversas, o diferentes estilos de conducción o liderazgo, son organizaciones mejor preparadas para adaptarse de un modo más eficiente a los constantes cambios de entorno en los que hoy las mismas tienen que desempeñarse.

V. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

1. GENERAL

- Profundizar en la comprensión del ejercicio del liderazgo femenino en funciones de dirección/gerencia en el contexto empresarial actual de nuestro país, analizando los obstáculos y potencialidades para su desarrollo. Aportar conclusiones y recomendaciones que precisen el conocimiento del fenómeno en estudio, en función de los rasgos que éste adquiere actualmente en nuestro país.

2. ESPECÍFICOS

- Analizar la situación demográfica de nuestro país y el desarrollo académico comparativo de varones y mujeres argentinos.
- Analizar el mercado laboral argentino de principios de siglo y la situación de las mujeres en el mismo.
- Indagar acerca de los efectos del nuevo patrón de crecimiento económico sobre el empleo femenino.
- Indagar en el trabajo hacia adentro de las organizaciones y realizar un análisis diferencial entre varones y mujeres en cargos jerárquicos.
- Visibilizar aspectos y responsabilidades del mundo privado de las mujeres directivas.
- Indagar sobre los aspectos legales internacionales y locales que protegen el trabajo femenino y cualquier forma de discriminación en el trabajo.
- Analizar los estilos de dirección en relación al género.
- Describir la influencia de los estereotipos de género en el accionar directivo.
- Evaluar la relación entre liderazgo transformacional y género.
- Indagar acerca de las creencias que dificultan el acceso y promoción de las mujeres a puestos directivos.
- Relevar cuál es el perfil directivo demandado por el empresariado y su relación con los estereotipos de género.
- Conocer las características presentes en los equipos de dirección y su relación con los estereotipos de género.
- Analizar las formas de liderazgo femenino emergentes en el contexto propuesto a través de encuestas sobre autopercepción de estilos de liderazgo.

- Identificar las variables que afectan la relación entre liderazgo y género.
- Identificar y caracterizar las potencialidades aun no realizadas y/o no generalizadas del liderazgo femenino en ejercicio de la dirección de empresas.
- Demostrar la incumbencia de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la Maestría en Administración para abordar profesionalmente el tema de la tesis.

VI. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Planteados los objetivos de la tesis se procedió a la redacción del marco teórico. En el mismo se delimitó y se volvió inteligible el problema de la tesis mediante el estudio del tema en profundidad a través de la indagación bibliográfica de lo que se ha escrito con rigor científico, expuesto de un modo estructurado.

Habiendo elegido las teorías marco del trabajo de investigación, se delinearon dos caminos metodológicos:

1) la revisión de investigaciones realizadas en empresas de nuestro país, relacionadas al tema de la tesis, para buscar aportes en trabajos previos encargados por organismos nacionales.[4]
2) una investigación propia de tipo exploratoria[5], cuali – cuantitativa[6], para indagar sobre los aspectos centrales de la tesis, siguiendo el camino planteado por la especialista española en el tema de "la mujer en dirección de empresas", M. Amparo Ramos López[7], de modo de poder tener una riqueza adicional, en algunos casos puntuales, en las conclusiones a través de la comparación con el contexto español.

Esta última investigación consistió en el tratamiento estadístico de los resultados de encuestas remitidas a directivos y directivas de empresas operando en nuestro país, en el período que va desde Diciembre de 2007 a Junio de 2008. La metodología de investigación incluyó además de las encuestas anteriores, entrevistas no estructuradas de preguntas abiertas a directivos o directivas de empresas locales, así como también a referentes o especialistas en la temática. La estructura de las encuestas remitidas se resume a continuación:

[4] INDEC, MTEySS.
[5] Tal y como lo especifica Luisa Mayoral: "La investigación exploratoria opera sobre niveles bajos de conocimiento del fenómeno, procurando alcanzar nuevos aspectos del mismo, con frecuencia para formular el problema con mayor precisión y poder enunciar hipótesis. La meta de los estudios exploratorios es el descubrimiento, su atributo central es la flexibilidad y sus resultados, suelen ser, en sí mismos, hipótesis." Ver: Mayoral, L., *Metodología del trabajo de tesis –con especial aplicación a Maestrías en Ciencias de la Administración y disciplinas afines*-, Tandil, Centro de Estudios en Administración y Economía (Ed.CEAE), 2001.
[6] Se consultó la metodología de la técnica de investigaciones de mercado propuesta en: Aaker D.A., y Day G.S., *Investigación de Mercados*, Méjico, Mc Graw Hill, 1989.
[7] Amparo Ramos Lopez es doctora en psicología de la Universidad de Valencia, cuyas principales investigaciones y publicaciones se centran en la promoción de mujeres directivas, temática sobre la cual realizó su tesis doctoral. Metodología simplificada tomada de: Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, UDV, 2005.

Análisis Cuantitativo (I): análisis de creencias y prejuicios que actúan de barreras en la promoción profesional de mujeres, mediante encuestas realizadas a directivos y directivas de empresas.[8]

Análisis Cuantitativo (II): análisis del perfil directivo demandado por el empresariado y su relación con los estereotipos de género.[9]

Análisis Cuantitativo (III): análisis de las características principales exhibidas por los equipos de dirección y su relación con los estereotipos de género.[10]

Análisis Cuantitativo (IV): análisis de estilos de liderazgo según el género, mediante encuesta sobre la auto-percepción de estilos de liderazgo con el cuestionario denominado *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) diseñado por Bass y Avolio[11] en la versión abreviada y validada por Molero y Morales[12].[13]

La muestra que se tomó para la realización de tales encuestas es como sigue: treinta (32) directivos de compañías localizadas en Argentina: 15 varones, 17 mujeres en posiciones de dirección o alta gerencia, en empresas de diferentes rubros de mercado.

Los formularios empleados para las encuestas se detallan en el Capítulo XII, correspondiente a "Anexos". Para el trabajo de investigación, se consultaron también fuentes secundarias de información, entre las cuales podemos mencionar:

- Bibliografía científica específica, especialmente estudios psicológicos y sociológicos, orientados al campo de las organizaciones empresarias.
- Legislación vigente e información y datos estadísticos provenientes de organismos como el INDEC, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Organización Internacional del Trabajo, Organización de las Naciones Unidas y otras prestigiosas organizaciones no Gubernamentales vinculadas a la temática de estudio.
- Consultas al tutor y referentes vinculados con la temática.

[8] Ver Capítulo XII Anexos, Anexo 1: formulario de encuesta: "Creencias sobre la mujer en el trabajo".
[9] Ver Capítulo XII Anexos, Anexo 2: formulario de encuesta: "Perfil directivo demandado por el empresariado".
[10] Ver Capítulo XII Anexos, Anexo 3: formulario de encuesta: "Características presentes en los equipos de dirección".
[11] Bass, B.M., y Avolio, B.J., *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, California, Consulting Psychologists Press, 1990. Como se presenta en: Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, PUV, 2005, Págs. 137 a 181.
[12] Molero, F., y Morales, J.F., *The assessment of transformational leadership*, Second Conference of the European Association of Psychological Assessment, Symposium on Organizational Assessment, Gröningen, agosto, 1993. Como se presenta en: Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, PUV, 2005, Págs. 137 a 181.
[13] Ver Capítulo XII Anexos, Anexo 4: formulario de encuesta: "Auto percepción de estilo de liderazgo".

- Participación en el Taller de Tesis, coordinado por las autoridades de la maestría, como espacio de consulta permanente y como facilitador para la realización de *benchmarking* a través de la lectura de tesis ya aprobadas.

En cuanto a la presentación de los resultados de la investigación, si bien la tesis se enmarca en un ámbito académico, es de interés que la misma sea accesible en cuanto a su interpretación y lectura también fuera del ámbito académico, considerando al público en general o personas con poco tiempo de dedicación o menores conocimientos acerca de la temática. Esta razón es la que hace que la exposición final de este trabajo, responda a las necesidades de ambos contextos.

VII. MARCO TEÓRICO

Como ya se ha explicitado en su enunciado, esta tesis intenta profundizar en la comprensión del ejercicio del liderazgo femenino en funciones de dirección/gerencia en el contexto empresarial actual de nuestro país, analizando los obstáculos y potencialidades para su desarrollo.

Este objetivo requiere de un encuadre conceptual previo de los siguientes pares teóricos: "poder - autoridad", "género - sexo (lo femenino)", "mercado de trabajo - desigualdad de género", "trabajo directivo - liderazgo", "género – liderazgo". A continuación presentamos de un modo estructurado la plataforma teórica elegida, desarrollando las teorías que abordan los pares anteriores. Hacia el final incluiremos un apartado en donde contextualizamos la tesis en los paradigmas que atraviesan el inicio del siglo XXI.

1. PODER - AUTORIDAD

El par teórico: "poder/autoridad" se incluye tácitamente en el título de la tesis: "…ejercicio de la dirección de empresas…", entendemos que en el "ejercicio de la dirección" hay "poder". En este sentido discrepamos con la posición de Peter Drucker que afirma que "La administración no tiene poder. Sólo tiene responsabilidad".[14]

Ahora bien, nuestra comprensión de ahora en más acerca del poder y cómo éste se produce y expresa dentro de las organizaciones está dada por la definición que Michel Foucault hace del mismo:

"Por poder no quiero decir "el Poder", como conjunto de instituciones y aparatos que garantizan la sujeción de los ciudadanos, (…) no entiendo por poder un sistema general de dominación ejercida por un elemento o un grupo sobre otro, y cuyos efectos, merced a sucesivas derivaciones, atravesarían el cuerpo social entero. Me parece que por poder hay que comprender, primero, la multiplicidad de las relaciones de fuerza inmanentes y propias del dominio en que se ejercen, y que son constitutivas de su organización; el juego que por medio de luchas y enfrentamientos incesantes las transforma, las refuerza, las invierte; los apoyos que dichas relaciones de fuerza encuentran las unas en las otras, de modo que formen cadena o sistema, o, al contrario, los corrimientos, las contradicciones que aíslan a unas de otras; las

[14] Drucker, P., *La Gerencia*, Buenos Aires, El Ateneo, 1998, Pág. 207. En nuestra opinión, esta afirmación presupone que los gerentes, en el ideal, son impotentes o ascéticos frente a las construcciones de poder dentro de la organización y que sólo les corresponde administrar la responsabilidad para la consecución de los objetivos de cada función.

estrategias, por último, que las tornan efectivas, y cuyo dibujo general o cristalización institucional toma forma en los aparatos estatales, en la formulación de la ley, en las hegemonías sociales."[15]

En nuestro intento por ampliar nuestra comprensión acerca de la situación de acceso y permanencia de la mujer a puestos de poder dentro de la organización empresarial nos valdremos de las proposiciones que M. Foucault[16] hiciera basadas en su definición de *poder*, en simples palabras:

- El poder no es algo que se adquiera, arrebate o comparta, algo que se conserve o deje escapar sino que se ejerce en innumerables puntos de una red y en un juego de relaciones.
- Las relaciones de poder se encuentran en el centro de producción de otras relaciones como los procesos económicos, procesos de aprendizaje, procesos de transformación, etc.
- No hay una relación bipolar entre dominados y dominadores, sino que son las relaciones de fuerza múltiples que se forman y actúan en los aparatos de producción como las familias, las instituciones, las organizaciones, etc. quienes sustentan tales relaciones y por tanto el poder viene "de abajo".
- Las relaciones de poder son intencionales. No hay poder que se ejerza sin un objetivo. En donde hay poder, hay resistencia, y ésta nunca está en posición de exterioridad respecto del poder sino que se desparrama de un modo irregular en la red que tejen las relaciones de poder.

De este modo, el acceso de la mujer a espacios de poder dentro de las organizaciones no tiene una lectura simple o directa, sino más bien, hay que entenderla dentro de un juego diacrónico de tensiones en red en donde ella misma participa produciendo o resistiendo múltiples relaciones de poder que se enmarcan en contextos culturales diversos por los que transita su socialización (familia, empresa, país, etc.).

Es de este modo que entendemos "el acceso" de las mujeres a posiciones de poder dentro de las organizaciones empresarias, no como una resistencia puntual, agresiva y en masa frente a las construcciones de poder que resisten la presencia femenina en lugares clave de la estructura organizacional; sino más bien un acceso provocado por una construcción de poder gradual, asimétrica, diacrónica, a lo largo de la red de poder de las organizaciones empresarias y la sociedad toda. Entendemos que esta construcción de poder que ha permitido y permite el

[15] Foucault, M., *Historia de la sexualidad. La voluntad de saber*, Méjico, Siglo XXI, 1981. Pág. 37.
[16] Foucault, M., Ibídem.

acceso de la mujer a posiciones clave, no es privativa del sexo femenino como intentaremos visualizar más adelante en la investigación exploratoria.

Una vez logrado el acceso, la permanencia es sustentada por las construcciones de poder que desde abajo la mantienen.

Entendemos que la "expresión del poder" dentro de la organización no pasa sólo por la capacidad de arribo o conquista de posiciones jerárquicas y la carga de poder simbólico reflejada en rituales y atributos de status con los que en general se dota a estas posiciones en nuestra cultura empresaria local; sino también en el sentido particular de "poder elegir entre una estrategia y otra", "poder opinar", "poder seducir o influir sobre la organización", es decir poder mantener activa la construcción de poder en la dirección de la voluntad propia alineada a la de la organización, además de por supuesto "poder trabajar". En palabras de Jorge Etkin: "En nuestro caso, se trata de la voluntad de socios y directivos que instalan una democracia restringida en el ámbito de la organización. En este ambiente todos deben trabajar, algunos pueden opinar y sólo pocos deciden. Las diferencias son sostenidas por el discurso oficial y la imagen corporativa, que muestran lo normal y lo sano (en opinión del propio sistema). Estas diferencias (en cuanto a los derechos) son creadas por las condiciones y los límites que fija la organización. No surgen naturalmente. Son parte del discurso de poder y marcan la relación entre el poder y el saber (reconocido) en la organización."[17] Referenciamos aquí las creencias preexistentes sobre la no – participación, o participación restringida, de la mujer en determinados espacios de poder, la normalización de determinados "territorios de masculinidad" asignados por la organización que cristaliza sus creencias, afirmadas en los discursos de poder y sus relatos o creencias, que se capilarizan a través de la misma.

La no problematización de los discursos vigentes hacia dentro de la organización, no ayuda a romper con la "normalidad" asumida por sus integrantes como código de pertenencia. Ser diferente, (ejemplo: ser mujer en territorios normalizados como masculinos) es "no ser normal", el rechazo se expresa sutilmente, sin violencia aparente, simplemente se explicita en contratos con menor paga o en asimetrías a la hora de disfrutar los beneficios del sistema por parte de las mujeres. "La exclusión tiene que ver con los prejuicios, con los dogmas, con el pensamiento único en política y economía."[18]

Ahora bien, la autoridad es uno de los atributos del poder para lograr determinados objetivos dentro de la organización. El concepto de autoridad remite al ejercicio funcional del poder dentro de un contexto social; este ejercicio es legitimado por convenciones sociales que todos

[17] Etkin, J., *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*, Buenos Aires, Prentice Hall, 2000. Págs. 292 a 293.
[18] Etkin, J., Ibídem. Pág. 293.

conocen y aceptan dentro de la organización, así como aptitudes específicas para asumir el liderazgo cuando se lleva a cabo alguna tarea. La autoridad funcional, designa/asigna la cantidad de poder necesaria para llevar a cabo una tarea determinada; ese poder es legitimado por los antecedentes, la experiencia y los conocimientos de las personas, así como por las convenciones sociales, y es aceptado por todos los que participan de la realización de dichas tareas.[19]

No entra dentro del alcance de esta tesis incluir las perspectivas de poder: desde el psicoanálisis, la sociología, la biología cultural y su relación con "lo femenino".

2. GÉNERO - SEXO (LO FEMENINO)

Para involucrarnos en la conceptualización de "lo femenino", debemos avanzar sobre la discriminación semántica - conceptual de los vocablos "género" y "sexo" y la relación que hay entre éstos y la construcción de "lo femenino".

La primera distinción que queremos realizar es la que concierne a la distinción de significados de los vocablos: "género" y "sexo".

Allí por el 1989 el reconocido profesor venezolano de literatura Alexis Márquez Rodríguez dedicaba a esta cuestión un documento completo[20], "En castellano una cosa es sexo y otra es género. Sexo, para los hispanohablantes, tienen las personas, los animales y algunas plantas. Género sólo lo tienen las palabras, y no todas. De modo que podemos decir que una persona es de sexo masculino o femenino, pero de ninguna manera que es de uno u otro género. Así mismo, podemos decir que un sustantivo es de género masculino o femenino, pero no de uno u otro sexo. El sexo es una categoría biológica; el género una categoría gramatical. Tal impropiedad, sin embargo, es algo frecuente, sobre todo en quienes han estudiado en países de habla inglesa, o suelen leer textos escritos en esa lengua. Porque, en efecto, en inglés existen los dos vocablos ("*gender*"/sex), pero en una de sus acepciones, precisamente la que se refiere a los géneros gramaticales, son sinónimos. En castellano no."

Con motivo de la IV Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Mujer realizada en Pekín en 1995[21] se explicitó la distinción entre los dos vocablos: "Sexo describiría las diferencias biológicas entre hombres y mujeres y género se emplearía para describir el distinto comportamiento de hombres y mujeres en la sociedad según las distintas condiciones en que

[19] Kernberg, O., *Las mujeres en el poder y el poder en las mujeres*, en Alizade, M., Seelig, B. (Comp.), *El techo de cristal – Perspectivas psicoanalíticas sobre las mujeres y el poder-*, Buenos Aires, Lumen, 2007. Págs. 63 a 71.

[20] CEE: publicado en el Boletín Oficial de los Traductores Españoles de la Comunidad Económica Europea, http://ec.europa.eu/translation; y un despacho completo sobre el tema: http://www.fsa.ulaval.ca

[21] http://www.un.org

se mueven: educación, familia, cultura, etc.". De acuerdo a esta distinción, el género sería materia de estudio de estudio de sociólogos y antropólogos, y el sexo materia de estudio de biólogos. Muchas son las discusiones teóricas que han intentado plasmar esta distinción, con mayor o menor controversia desde las diferentes áreas del conocimiento: biología, psicología, sociología, antropología, etc.

Dicho esto, cabe señalar que, por nuestros objetivos, a lo largo de la tesis no abordamos los debates más recientes sobre las complejas relaciones entre las categorías de sexo y género entendidas desde comienzos de la década de 1970 como referencial anatómico y atribuciones culturales, respectivamente.[22]

La perspectiva de género que adoptamos en este trabajo de tesis alude al orden simbólico con que una cultura dada elabora la diferencia sexual[23], lo que implica una concepción construccionista del género pues, "si en diferentes culturas cambia lo que se considera femenino o masculino, dicha asignación es una construcción social, una interpretación social de lo biológico".[24] Para destacar su dimensión relacional y de poder, retomamos la orientación de la definición de género de Scott, como un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y como una forma primaria de relaciones significantes de poder.[25] De este modo, la perspectiva construccionista de género no sólo nos brinda herramientas para interpretar los significados y complejas conexiones entre varias

[22] Nos referimos a las reflexiones críticas propuestas por el trabajo de Lamas (Lamas, M. (Comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. México DF, PUEG/UNAM y Miguel Ángel Porrúa, 1996.) que reconstruye brevemente la historia de las complejas relaciones entre las categorías de "género" y "sexo", desde mediados del siglo XX. Según el cual, "el feminismo académico anglosajón impulsó el uso de la categoría *gender* (género) en los años setenta, pretendiendo así diferenciar las construcciones sociales y culturales de la biología. (…) Supuestamente con la distinción entre *sexo* y *género* se podía enfrentar mejor el determinismo biológico y se ampliaba la base teórica argumentativa a favor de la igualdad de las mujeres. Posteriormente, el uso de la categoría *género* llevó al reconocimiento de una variedad de formas de interpretación, simbolización y organización de las diferencias sexuales en las relaciones sociales y perfiló una crítica a la existencia de una esencia femenina". Una de las investigaciones históricas que ha colaborado a cuestionar a la distinción y vinculación tradicional entre sexo (como diferencia sexual anatómica) y género (como atributos culturales construidos sobre esta diferencia) ha sido *La construcción del sexo* de Laqueur, publicado originalmente en 1990. Como su nombre lo indica, dicho estudio trata de la construcción no del género, sino del sexo. "No tengo interés en negar la realidad del sexo o del dimorfismo sexual como proceso evolutivo. Pero deseo demostrar (…) que casi todo lo que se desea decir sobre el sexo –como quiera que se entienda éste- ya ha sido reivindicado para el género. El sexo (…) depende de su situación; sólo puede explicarse dentro del contexto de las batallas en torno al género y el poder. (…) El sexo, como el ser humano, es contextual. (…) Ese cuerpo privado, cerrado y estable, que parece subyacer en la base de las nociones modernas de la diferencia sexual, es también producto de momentos culturales e históricos concretos" (Laqueur, T., *La construcción del sexo: cuerpo y género desde los griegos hasta Freud*, Madrid, Cátedra, 1994. Pág. 33 y 42.)

[23] Lamas, M. (Comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. México DF, PUEG/UNAM y Miguel Ángel Porrúa, 1996.

[24] Lamas, M., Ibídem. Esto no implica desconocer los debates más recientes sobre la propia historicidad de la diferencia sexual "biológica.

[25] Scott, J., *El género: una categoría útil para el análisis histórico*, en Lamas, M. (Comp.), ibídem. Pág.265 a 302.
Seguimos de un modo flexible la orientación de esta definición, antes que utilizarla para organizar nuestras interpretaciones. En la primera parte, Scott incluye cuatro elementos interrelacionados que comprende el género: símbolos culturalmente disponibles, conceptos normativos; instituciones y organizaciones sociales; e identidad subjetiva. En la segunda parte sostiene que "los conceptos de género estructuran la percepción y la organización de toda la vida social. Hasta el punto en que esas referencias establecen distribuciones de poder (control diferencial sobre los recursos materiales y simbólicos, o acceso a éstos), el género se implica en la concepción y construcción del propio poder".

formas de interacción humana[26], sino que también nos permite comprender cómo la diferencia suele cobrar la dimensión de desigualdad.[27]

A lo largo de la tesis analizamos cómo expectativas, creencias, normatividades o estereotipos y relaciones de género, atraviesan y configuran las actividades y opiniones de varones y mujeres, para echar luz sobre las diferencias sistemáticas que hallamos en sus testimonios, incluyendo ciertos fenómenos específicos de unos u otras. Las dinámicas de construcción social de lo femenino y lo masculino a partir de relaciones de poder generizadas son una dimensión fundamental del modo en que las y los actores viven (y narran) sus experiencias. Las normatividades hegemónicas diferenciadas para mujeres y para varones tienen un gran peso en sus comportamientos[28] aún cuando en sus relatos aparezcan vivencias y puntos de vista disidentes.

A nuestros fines analíticos, y en consonancia con el enfoque construccionista adoptado, consideramos que la propia "dicotomía varón/mujer es, más que una realidad biológica, una realidad simbólica o cultural. Esta dicotomía se refuerza por el hecho de que casi todas las sociedades hablan y piensan binariamente, y así elaboran sus representaciones"[29]; algo a lo que no escapan las y los entrevistados. Esta división opera a nivel de sentido común muy frecuentemente y supone determinadas formas de sentir, de actuar, de ser, conceptualizadas como complementarias y excluyentes[30]. Aunque la oposición femenino/masculino ha sido objeto de numerosas críticas, continúa siendo un punto de partida útil para entender las asociaciones simbólicas de las categorías "mujer" y "varón", siempre que las concibamos como resultado de ideologías culturales (es decir, construcciones sociales), y no de supuestas características fisiológicas o psicológicas inherentes.[31]

3. MERCADO DE TRABAJO – DESIGUALDAD DE GÉNERO

Son numerosas las investigaciones desarrolladas acerca de la problemática de género en el mercado de trabajo.

[26] Scott, J., *El género: una categoría útil para el análisis histórico*, en Lamas, M. (Comp.), op.cit. (Págs. 265 a 302).
[27] Lamas, M. (Comp.), op.cit.
[28] Qué es legítimo y/o esperado socialmente hacer y qué no, con quién y qué tipo de vínculo debe unirme con la otra persona, por qué razones y bajo qué condiciones se puede hacer; entre otras cosas.
[29] Lamas, M. (Comp.), op.cit.
[30] Lamas, M. (Comp.). op.cit.
[31] Jones, Daniel Eduardo, *Sexualidad y adolescentes: prácticas y significados relativos a la sexualidad de adolescentes residentes en Trelew (Chubut),* Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 2008.

Desde la perspectiva de la teoría económica neoclásica[32], la desigualdad de género sería el resultado de las mayores responsabilidades domésticas (reproducción, crianza y cuidados) que recaen sobre las mujeres. Esta teoría supone que en los mercados de trabajo, que operan en forma eficiente, los trabajadores maximizan sus ingresos laborales de acuerdo a sus capacidades y circunstancias, y los empresarios optimizan beneficios, mejorando la productividad y reduciendo costos. La mayor carga de trabajo doméstico, desde este enfoque teórico, incrementaría los costos laborales del trabajo femenino, en términos de mayores niveles de ausentismo e impuntualidad, rotación entre empleos y mayores costos de infraestructura (por ejemplo, derivados de la necesidad de contar con guarderías infantiles). Asimismo, las responsabilidades familiares limitarían las posibilidades que tienen las mujeres para acumular competencias laborales (capacitación y experiencia), acotando la productividad de su trabajo.

La evidencia empírica para la Argentina no parece respaldar los supuestos de menor productividad ni los mayores costos laborales para las mujeres. Estudios específicos realizados en la Argentina sobre los diferenciales de costos laborales entre sexos no encontraron diferencias significativas.[33]

En el estudio sobre las trayectorias laborales para los trabajadores registrados en la Argentina, las mujeres mostraron una menor rotación entre empleos respecto de los varones. Asimismo, en Argentina, las mujeres presentan un elevado nivel educativo, en particular las ocupadas, por lo que resulta poco razonable esperar menores competencias laborales en ellas. En este sentido, la sobre capacitación de las mujeres en general respecto de la capacitación requerida en los puestos de trabajo que ocupan supone que las mismas se encuentran subutilizadas sus capacidades laborales por el tipo de inserción a la que acceden, lo que resulta en una expresión de ineficiencia económica. No obstante, las derivaciones del enfoque neoclásico estarían presentes en las percepciones de los empresarios quienes, en contextos de mercados poco regulados y de elevado desempleo, tienden a aplicar estos criterios con mayor discrecionalidad en el momento de la contratación y/o reestructuración de las plantillas de personal.[34]

[32] Argentina, MTEySS, Documento elaborado en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ: *"Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development"* y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina, 2007.

[33] Berger, S. y Szretter, H., *Costos laborales de hombres y mujeres. El caso de Argentina*, en Abramo, L., y Todaro, R. (Eds.) *Cuestionando un mito: costos laborales de hombres y mujeres en América Latina*, Buenos Aires, OIT, 2002.

[34] Castillo, V., Novick, M., Rojo Brizuela, S., Yoguel, G., *La movilidad laboral en Argentina desde mediados del decenio de 1990: el difícil camino de regreso al empleo formal*, en revista de la CEPAL N°89, Santiago, 2006.

Desde otra perspectiva, la teoría de mercados segmentados o duales,[35] aporta nuevos elementos para comprender la naturaleza de la desigualdad laboral entre varones y mujeres. Se refiere a situaciones donde grupos de trabajadores con características comparables están compartimentados y aislados (segregados) en segmentos principales y secundarios dentro de la estructura ocupacional de la empresa. Las necesidades derivadas del uso de tecnología y de mayor capacitación laboral, originan un segmento principal que, como requiere de trabajadores estables, ofrece mejores condiciones laborales para retener a los mismos. Las mujeres, tenderían a resultar excluidas del segmento principal de las empresas por tener mayor movilidad laboral atribuible a la maternidad y a la crianza de los hijos. De este modo, el acceso a los segmentos principales de las empresas corresponderá prioritariamente a los varones, siendo el acceso a los segmentos secundarios del mercado de trabajo tanto para varones como para mujeres.

La movilidad entre uno y otro segmento son limitadas, de modo que en esta teoría, cobra relevancia el proceso de selección de personal, a partir del cual se define cual es el segmento en el que ingresan los trabajadores, varones y mujeres, a las empresas.[36]

Otro plano de segmentación laboral estaría dado por la heterogeneidad del sistema productivo (la tecnología, la estructura organizativa, la naturaleza de la demanda del producto y el grado de sindicalización del empleo). Desde este último enfoque, se definen los segmentos principal y periférico a partir de la relación entre el tipo de mercado del producto y la estructura industrial: el segmento principal estaría dominado por empresas grandes que constituyen un sistema de producción oligopólico, este se diferencia de la periferia, caracterizada por pequeñas empresas que operan en un entorno más competitivo.[37]

Numerosos estudios empíricos para Argentina muestran que para diferentes sectores de mercado, el empleo femenino se concentra en segmentos secundarios del tejido productivo: empresas de menor sofisticación tecnológica y/o ocupaciones donde desarrollan tareas repetitivas y precarias. La inserción laboral menos favorable se cristaliza al resultar las mujeres excluidas de los procesos de capacitación. Estos resultados surgen de los estudios desarrollados para las industrias de alimentos y metalmecánica en la Argentina, donde la

[35] Beck, E.M., Horan, P.N., y Tolvert II, C. M., *Stratification in a dual economy: a sectorial model of earnings determination*. Washington DC, American Sociological Association Review, Vol. N°43, 5, Oct.1970, Págs. 704 a 720. http://www.asanet.org/

[36] Rumberger, R.W. y Carnoy, M., *Segmentation in the US Labour Market: Its effect on the mobility and earnings of whites and blacks*, Oxford , Cambridge Journal of Economics, Vol.4, N°2, 1980.

[37] Thompson, E., *Segmented labor markets: a critical survey of econometric studies*, Oxford, Caledonian Business School, Working Paper Series N°36, 2003.

segmentación en tareas repetitivas fue justificada por los empresarios y por los sindicalistas que consideran que las mujeres son más adaptables a esas tareas.[38]

La teoría neoclásica y particularmente la de segmentación del mercado laboral aportan elementos importantes para analizar la desigualdad entre sexos en el mundo del trabajo. No obstante, estos no resultan suficientes para comprender los procesos de segregación de ocupaciones en "masculinas" y "femeninas". Asimismo, diversos estudios en terreno muestran que en los últimos años se ha producido un incremento del empleo femenino en las ocupaciones gerenciales y profesionales, por lo que resulta inapropiado clasificar a las mujeres como un grupo monolítico vinculado al mercado secundario o asociar la segregación ocupacional por sexo a las divisiones principal y secundaria del mercado de trabajo, dado que la lógica de segregación, no siempre replica la lógica de la división de segmentos de mercado.[39]

Las teorías feministas complementan, hacia el exterior del mercado, las dos visiones anteriores, sumando a las mismas otros factores externos al mercado de trabajo, que tratan de explicar los motivos de la segregación por sexo. Estas teorías postulan que la desventaja que conlleva ser mujer activa en el mercado de trabajo, deriva de la *ideología patriarcal*. "Si entendemos por ideología el conjunto de representaciones, imágenes, ideas y conceptos que describen, explican y justifican una situación social, y que se constituye como un sistema complejo y coherente de esquemas de pensamiento e ideas (…), la *ideología patriarcal* sería el conjunto de representaciones, imágenes e ideas que explican y justifican la situación subordinada de la mujer".[40] Incluir en esta tesis esta categoría de análisis implica visibilizar que existe en la vida de las mujeres y los roles que ella desempeña en los ámbitos privados y públicos, una compleja relación de factores que no son naturales. Nos referimos a una cierta distribución asimétrica de poder que sostiene un *imaginario social* que legitima la *naturalidad* de ciertos hechos y los cristaliza, los vuelve atemporales y los convierte en esenciales.[41]

Cuando decimos *imaginario social*, decimos que es: el conjunto de representaciones, creencias, mitos, emblemas, etc., sociales, que operan a nivel inconsciente, produciendo efectos de sobre-determinación en los individuos. Son producciones ideológicas; dan por resultado complejos procesos inconscientes, individuales y sociales, determinan lo posible de

[38] Hernández, D., *Innovación tecnológica y empleo*, Lima, OIT, 1995.
[39] Watts, M.J., y Rich, J., *Occupational sex segregation in Britain 1979 – 1989: the role of part-time employment*; International Review of Applied Economics, Vol.6 N°3, Septiembre, 1992.
[40] Burin, M., *Estudio sobre la subjetividad femenina*, Buenos Aires, Librería de Mujeres, 2002, Págs.266 a 267.
[41] Burin, M., Ibídem.

ser imaginado, ilusionado, actuado, pensado, teorizado, deseado, en un momento histórico particular.[42]

La ideología patriarcal y sus representaciones sociales son responsables, desde este enfoque, de la posición de subordinación de las mujeres en la familia, el mercado de trabajo y la sociedad en su conjunto. Bajo la división de género del trabajo, los varones son considerados los proveedores del hogar, mientras que las mujeres estarían centradas en la familia; aún cuando se han incrementado notablemente el número de mujeres que participan en el mercado de trabajo y también de las que son jefas de hogar.[43]

Estas líneas de estudio avanzan analizando cómo los estereotipos de género instalados en la sociedad se trasladan a las ocupaciones. Así, los atributos positivos asociados a las mujeres (disposición natural a ocuparse de los demás, honradez, habilidad en tareas del hogar, destreza manual, y aspecto físico atractivo) contribuyen a considerarlas adecuadas para desarrollar ocupaciones relacionadas con el cuidado, la salud, la educación, el servicio doméstico, el comercio y ocupaciones administrativas, entre otras.[44]

Las características negativas, (renuencia a supervisar el trabajo, menor fuerza física, menor disposición a viajar, menor disposición a afrontar el peligro físico) descalificarían a las mujeres para asumir cargos jerárquicos y ocupaciones con calificación técnica y profesional.[45]

Las limitadas posibilidades de ascenso profesional y a cargos de conducción se explicaría en la existencia de un techo invisible o infranqueable, denominado “techo de cristal”. Como lo expresa Mariam Alizade en su obra idem: “El techo de cristal se vincula con una cierta concepción de fracaso. No es un malogramiento, una derrota manifiesta, sino un fracaso anticipado de un hecho que jamás tuvo la oportunidad de suceder. Nada ocurrió; en el silencio de lo no acaecido se delinea una vivencia insatisfactoria. En la subjetividad suele expresarse como detención, sensación de que determinados logros no están al alcance, por lo cual ni siquiera vale la pena intentar luchar por ellos. Implica la asunción de un rol de aceptación, sometimiento y pasividad impuesto por los valores sociales tradicionales. La dialéctica entre adjudicación y asunción del rol se pone en juego. El fracaso no produce una crisis manifiesta; adquiere un tinte sutil, genera una atmósfera monótona de triste resignación. La tristeza cultural de las mujeres se insinúa una vez más en el interior del techo de cristal.”[46]

[42] Fernández, A.M., *Los mitos sociales de la maternidad*, Buenos Aires, CEM Ed., 1981.
[43] Anker, R., *La segregación profesional entre hombres y mujeres- Repaso de las teorías*. Revista internacional del trabajo, N°3, Vol.116, Ginebra, Suiza, 1997.
[44] Anker, R., Gender and Jobs: *Sex Segregation in Occupations in the World*, Ginebra, OIT, 1998.
[45] Anher, R., Ibídem.
[46] Alizade, M. y Seelig, B. (Comp.), *El techo de cristal - Perspectivas psicoanalíticas sobre las mujeres y el poder-*, Buenos Aires, Lumen, 2007, Pág.49.

Este "techo de cristal" oculta una discriminación subyacente, que se mide por los resultados diferenciales, y es otro mecanismo que define la calidad del empleo al que acceden las mujeres.

Finalmente, un último grupo de estereotipos (mayor docilidad, menor inclinación a quejarse del trabajo, menor tendencia a sindicalizarse, mayor disposición a realizar tareas monótonas y repetitivas), entre los que se encuentra una baja disposición a sindicalizarse, explicarían las principales condiciones de las ocupaciones femeninas como las remuneraciones bajas, la elevada flexibilidad, el menor prestigio social y un acotado poder decisorio.[47]

La existencia de "territorios masculinos" y "territorios femeninos" en el mundo del trabajo generan mecanismos ordenadores de género que clasifican a determinados segmentos de mercado, empresas, o áreas dentro de las empresas, como más o menos adecuadas para varones o mujeres. En este sentido, la tipificación de las ocupaciones (ocupaciones femeninas y masculinas) es lo que determina los patrones de segregación en el mercado de trabajo y es por ello que la mayoría de los estudios se focalizan en el estudio de las ocupaciones.[48]

Los cambios consistentes en la modernización de los paradigmas de producción, habrían introducido un nuevo patrón de producción y también de organización del trabajo, en el que se destaca la creencia de que el ingreso, la permanencia y la movilidad del trabajador dependerían en gran medida de su capacidad de promover un proceso continuo de mejora de competencias. Es decir, se volverían el resultado de un nuevo conjunto de atributos socialmente valorados (escolaridad, calificación, compromiso con los objetivos de la empresa), aspectos cuyo acceso estaría abierto a todos y cuya novedad residiría en su carácter adquirido, en oposición a las formas adscriptas que antes prevalecían. Se ha creado una especie de "territorio de sentido común" que tiene su núcleo en el discurso empresarial, con ecos en la academia y también en el movimiento sindical.[49]

Esta visión universalista debería regir las decisiones de reclutamiento, evaluación y remuneraciones de los trabajadores. En este discurso naturalmente no debería haber lugar para particularismos que sustenten cualquier forma de discriminación, de prejuicio o de intolerancia, incluyendo la de género. En las empresas aun se expresan discursos no discriminatorios, de eficiencia, de excelencia, y de profesionalismo que invisibilizan las más o

[47] Anker, R., Op.cit.
[48] Todaro, R., Abramo, L. y Godoy, L., *Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios*, Sociología del trabajo N°42, Madrid, 2001.
[49] Argentina, MTEySS, Documento elaborado en el marco elaborado en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ: *"Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development"* y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Argentina, 2007.

menos sutiles formas de la discriminación sexual.[50] Nada más oportuno que citar una de las máximas de la teoría del giro lingüístico para dar sustento a la influencia de los "dichos" o "relatos" o "meta-relatos" en la discriminación y/o auto-limitación de la mujer en el trabajo: "somos lo que nos han hablado".[51]

4. TRABAJO DIRECTIVO - LIDERAZGO

El objeto de estudio del presente trabajo se ha enfocado en el ejercicio de la dirección de empresas. Pero: ¿Qué se entiende por trabajo directivo? Enfrentamos aquí una nueva dificultad teórica, definir o intentar conceptualizar el "trabajo directivo", concepto dotado de cierta ambigüedad. ¿Qué trabajo ejecuta un directivo? ¿Cuál es el contenido de ese trabajo?

La revisión o comparación minuciosa de las múltiples teorías acerca del trabajo directivo, que nos ayuden a definirlo o delimitarlo conceptualmente, trasciende el alcance del presente trabajo. Por tanto tomaremos en forma esquemática lo que plantean las teorías clásicas, recopiladas por M. Amparo Ramos López[52] y a estas teorías le sumaremos una cuarta visión que asocia el trabajo de dirección con el gobierno de la organización.

La mayoría de los estudios de dirección se centran en la "división funcional" de las tareas directivas, consideradas como etapas en las que se divide el trabajo directivo. Así es que tomando la teoría clásica de la dirección postulada por Fayol[53] el trabajo directivo está compuesto por cinco funciones básicas: planificación, organización, coordinación, mando – dirección y control.

Mintzberg[54] en cambio toma las actividades y las organiza en diez roles directivos: cabeza visible, líder, enlace, portavoz, monitor, difusor, empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador. Mintzberg agrupa estas funciones en tres categorías de "comportamiento directivo": basados en las relaciones interpersonales, en la transmisión de la información y en la toma de decisiones.

El modelo de dirección efectiva formulado por Boyatzis[55], toma como base las competencias individuales de las personas que ocupan puestos de dirección. Este autor propone veintiún tipos de competencias agrupadas en cinco categorías: dirección de metas y acción, liderazgo,

[50] Mauro, A., *Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorridos de las mujeres*, Serie Mujer y Desarrollo N°59, Santiago de Chile, CEPAL, 2004.
[51] Para una comprensión rápida acerca de esta teoría, tomar la publicación del Filósofo Mendocino Roberto Follari publicado en http://www.rafaelcastellano.com.ar
[52] Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, PUV, 2005.
[53] Fayol, H., *Industrial and General Administration*, Londres, Pitman, 1949.
[54] Mintzberg, H., *The nature of managerial work*, Nueva York, Harper & Row, 1973.
[55] Boyatzis, R.E., *The competent manager*, Nueva York, Wiley, 1982.

dirección de recursos humanos, dirección de subordinados y competencias centradas en la relación con los demás.

Hay teorías que superan tales esquemas y colocan a los directivos en el "gobierno de la organización"[56]. El status de "gobierno", suma a las anteriores teorías, habilidades políticas y creativas para poder lidiar con la complejidad de los contextos internos y externos a la organización. La mirada política es una mirada que considera las necesidades de los distintos actores hacia fuera y hacia adentro de la organización. El que gobierna la organización, intenta mantenerla cohesiva y viable en un entorno cambiante. No es una mirada exclusivamente técnica; y se relaciona con la búsqueda de la eficacia social, antes que la eficacia productiva, económica o financiera. Es por tanto una mirada sistémica. El gobierno piensa las políticas y estrategias de largo plazo y habilita a la gerencia a utilizar los recursos escasos para la consecución de tareas o planes que permanezcan dentro del cauce de dichas políticas. En este último modelo, la función de gobierno se asienta sobre la legitimidad de su autoridad, la credibilidad de sus discursos, la pertinencia de sus decisiones. Cuando se produce una desconexión entre el directivo y sus bases (personal, clientes, proveedores, etc.) se producen problemas de gobernabilidad, que generalmente tienen que ver con: pérdida de credibilidad, aislamiento, pérdida de control de proyectos, etc.[57]

Esta última forma de entender el trabajo directivo, es menos estructurada que la propuesta realizada por las teorías clásicas nombradas. Sin embargo es la que preferimos por considerarla la más adecuada a los fines descriptivos en relación a la tarea de dirección. Si bien en nuestra tesis tomamos indiferenciadamente los términos directivo – gerente por razones nominativas; y de acuerdo a esta última visión, la tarea del directivo está diferenciada de la del gerente, siendo el directivo el que piensa creativamente las políticas y estrategias de largo plazo y el gerente el que administra los recursos para la ejecución de planes u objetivos que estén en el cauce de las estrategias y políticas previamente delineadas por el gobierno o cuerpo directivo. Tomamos para el gerente la dimensión de construcción política que se le asigna al trabajo directivo, de modo de sumarle inteligencia a la gestión que se desarrolla en un entorno con ciertas características culturales y en un contexto cambiante, siempre dentro del cauce estratégico impuesto por el gobierno de la organización.

Ahora proponemos enfocarnos en el concepto de "liderazgo". Es claro que dirigir una organización no implica liderarla. Sin embargo ambos términos, aun significando cosas

[56] Etkin, J., *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*, Buenos Aires, Prentice Hall, 2000, Págs. 292 a 293.
[57] Etkin, J., ibídem.

diferentes, no son mutuamente excluyentes porque el liderazgo es esencial para efectuar tareas de dirección de una manera eficaz.[58] Es así como el liderazgo se define o conceptualiza, como una de las competencias requeridas para el ejercicio de la dirección de empresas. El liderazgo es una parte del trabajo directivo.[59]

Según postula John Kotter:[60] "el *management* se ocupa de la complejidad, mientras que el liderazgo se ocupa del cambio".

Un líder motiva a la organización a cumplir los objetivos según una intención estratégica; influye en los aspectos de identificación y pertenencia de un grupo e influye en la cultura organizacional.

Para Yukl y Van Fleet,[61] los recursos de un líder frente a una organización son: su poder de persuasión, su capacidad para la motivación y la influencia sobre los aspectos que definen la pertenencia a un grupo y su impronta sobre la cultura organizacional. Para el directivo, en cambio, los recursos con los que cuenta son: la autoridad impuesta por la estructura organizacional y del poder simbólico que otorga la explicitación de su jerarquía en un organigrama y los símbolos de status que se le proveen al momento de pasar a ocupar esa función.

Mucho se ha dicho sobre "el liderazgo", sin embargo, no se ha llegado aún a una definición consensuada y hay tantas definiciones como personas se han acercado a este concepto.

Desde la psicología social se aborda el concepto de liderazgo en dos categorías: el liderazgo formal y el liderazgo informal.[62] Se espera que las personas que ocupan puestos de dirección sean líderes eficaces, capaces de motivar a la organización hacia la concreción de objetivos estratégicos o al seguimiento de ciertas políticas. Sin embargo, las organizaciones dan cuenta de la existencia de líderes informales que son influenciadores de opinión en los grupos en los que se desempeñan. Se dice que las personas que acompañan a los líderes informales son "seguidores". De otro modo, los que acompañan a los líderes formalmente instituidos como directivos en las organizaciones son "subordinados". Es claro que la relación entre el "líder" y sus "subordinados" o "seguidores" requiere de reciprocidad y que en las organizaciones encontramos los dos tipos.

---

[58] Mintzberg, H., *The nature of managerial work*, Nueva York, Harper & Row, 1973.
[59] Tordera, N., *Anàlisi de les funcions directives en installacions esportives*. Tesis de licenciatura, Valencia, Universitat de València,1996, como se presenta en Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, PUV, 2005.
[60] Kotter, J.P., *What leaders really do*, Hardvard Business Review, mayo-junio, 1990, Págs. 103 a 111. Kotter diferencia entre liderazgo y *management*. El liderazgo se ocupa del cambio, de marcar la dirección, de situar, motivar e inspirar al personal. La dirección se ocupa de la complejidad: planificar y presupuestar, organizar y dirigir al personal, controlar y resolver problemas.
[61] Yukl, G., Van Fleet, D.D., *Theory and research on leadership in organizational Psychology, 3*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1992, como se presenta en Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, PUV, 2005.
[62] Peiró, J.M., *Psicología de la organización*, Madrid, UNED, 1991.

En este trabajo nos enfocaremos en aquellos casos en los que el liderazgo acompaña una tarea o rol designado por la organización, el liderazgo formal.

Definido en parte nuestro objeto de estudio, necesitamos ahora avanzar sobre la selección de la teoría de liderazgo más apropiada (según nuestro mejor entender) para describir el estado de situación actual del liderazgo femenino en ejercicio de la dirección de empresas en la Argentina.

Para ello, nos basaremos en la recopilación y estructuración de las diferentes teorías sobre el liderazgo lograda por Ramos López[63], para finalmente seleccionar y explayarnos sobre aquella que tomaremos para el trabajo de investigación.

a. *Teoría de los grandes líderes*

Desarrollada en las décadas del 1920 al 1940, según la cual, los líderes "nacen" y no "se hacen", mantienen cualidades diferenciadas de la mayoría de los seres humanos, capaces de interpretar el sentir de los mismos y generar "meta-relatos" en las organizaciones que conducen. Esta teoría no tiene en cuenta los aspectos grupales, mantiene la creencia que hay seres innatamente superiores. Durante mucho tiempo se intentaron medir las características diferenciadas personales de los líderes. Se encontraban diferencias entre líderes y no líderes en algunos rasgos, pero solamente reflejaban el tipo de gente que con mayor probabilidad ocuparía posiciones de liderazgo más que el tipo de personas que serían líderes con éxito[64]. La principal crítica que ha recibido esta teoría es que los resultados señalan que no parece haber un conjunto de rasgos que distingan los buenos de los malos líderes, es decir, no existen rasgos de personalidad uniformes para todas las situaciones y culturas. Por tanto el liderazgo eficaz no es un conjunto predecible de habilidades, depende de las características particulares del líder, de la naturaleza de la situación o contexto y de las necesidades de los seguidores.[65]

[63] Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, UDV, 2005.
[64] Yukl, G., y Van Fleet, D.D., *Theory and Research on Leadership in Organizations*, en M.D. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 3, Nueva York, John Wiley & Sons, 1992. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[65] Peiró, J.M., *Psicología de la organización*, Madrid, UNED, 1991. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

b. El liderazgo desde el modelo conductual

Este enfoque intenta desplazar el enfoque del "rasgo" del líder por el de la "conducta" del líder. Se llevó adelante en las décadas del 1950 al 1960 y profundiza el análisis de las conductas de los líderes eficaces y no eficaces, llevando a la diferenciación de los estilos de liderazgo. A continuación se presentan cuatro enfoques dentro del modelo conductual.[66]

- *Clasificación tricotómica de Kurt Lewin*

En el estudio clásico realizado por Lewin, Lippit y White publicado en 1939[67] se analizaron los estilos de liderazgo en investigaciones y caracterizaron los siguientes estilos:

Liderazgo autoritario o autocrático: el líder determina los objetivos, las tareas y las funciones a realizar y supervisa de un modo estricto y directo a los subordinados. No hay delegación de autoridad, las decisiones se toman de manera unilateral.

Liderazgo democrático: el líder determina los objetivos y las tareas a realizar, teniendo en cuenta a los subordinados que participan en la toma de decisiones.

Liderazgo laissez-faire: en este estilo, los subordinados determinan la planificación, organización y ejecución del trabajo a realizar, el líder no participa de la tarea ni evalúa el trabajo realizado.

Más tarde en 1953, Whitte y Lippitt[68] pondrían de manifiesto que el estilo democrático es el más eficaz frente a los otros dos estilos. El estilo autoritario, genera más hostilidad y agresión, provoca mayor descontento que el estilo democrático, produce más dependencia. Por último el estilo laissez-faire, produce desorden, es menos eficiente y menos satisfactorio.

- *Los estudios de la Universidad de Ohio*

Esta línea de trabajo se desarrolló en los años '50 por el equipo del "*Personnel Research Board*" de la Universidad de Ohio dirigido por Fleishman, entre otros. El objetivo de este equipo era identificar las dimensiones características de la conducta del líder que estuvieran relacionadas con el rendimiento y la satisfacción del equipo, para diferenciar a los líderes

[66] Ramos López, A., Op.cit.
[67] Lewin, K., Lippitt, R. y Withe, R.K., *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*, Journal of Social Psychology, 10, 1939, Págs. 271-299. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[68] White, R. y Lippitt, R., *Conducta del líder y reacción del miembro en "tres climas sociales"*, en D.Cartwaright y A.Zander (eds.), *Dinámica de grupos: Investigación y teoría*, Méjico, Ed. Trillas, 1953. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

eficaces de los no eficaces. Encontraron que los subordinados percibían la conducta de sus líderes en dos categorías:[69] la "consideración" y la "iniciación de la estructura".

La dimensión de "consideración": es la que representa el grado de apoyo del líder a los subordinados. El grado en que el líder actúa de un modo amistoso, es accesible, muestra interés por el bienestar de los subordinados y representa sus intereses en la organización. Relaciones personales cordiales, confianza mutua, disposición para explicar las acciones a los subordinados y para escuchar y permitir la participación en la toma de decisiones.

La dimensión de "iniciación de la estructura": implica el grado en el que un líder define y estructura el trabajo para conseguir los objetivos formales del equipo. El líder alto en iniciación de la estructura clarificará los roles, determinará los objetivos y tareas del equipo, distribuirá las tareas y asumirá la planificación, la coordinación, la solución de problemas, el mantenimiento del control y todas las responsabilidades.

La conducta del liderazgo eficaz se definirá por una combinación de ambas dimensiones; el líder será considerado, pero establecerá las estructuras para la concreción de los objetivos.

- *Los estudios de la Universidad de Michigan*

Estos trabajos identificaron dos dimensiones de la conducta de los líderes: "líderes centrados en los empleados" y "líderes centrados en los resultados"[70]. Estos investigadores indicaron que los directivos de grupos de alta eficacia o productividad mostraban interés por sus empleados, les permitían participar en decisiones concernientes a su trabajo y, en general, mantenían una atmósfera de confianza.[71] Los líderes de grupos orientados al rendimiento, tenían menos resultados en términos de eficacia. Por otro lado, investigaciones de Kahn[72] indicaban que la orientación de los líderes podía idealmente ser bidimensional dado que los directivos más eficaces eran aquellos que integraban tanto el interés por el personal como el interés por la consecuencia de la tarea.

- *Red de comportamiento directivo de Blake y Mouton*

[69] Fleishman, E.A., *The description of supervisory behaviour*, Personnel Psychology, 37, 1953, Págs. 1 a 6. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[70] Kahn, R.L., y Katz, D., *Leadership practice in relation to productivity and moral,* en Cartwright y A.Zander, Dinámica de grupos: Investigación y teoría, Méjico, Ed. Trillas, 1960. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[71] Likert, R., *New patterns of management*, Nueva York, McGraw Hill, 1961. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[72] Kahn, R. L., *Productivity and job satisfaction*, Personnel Psychology 13, 1960, Págs. 275 a 286. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

En la teoría de comportamiento directivo de Blake y Mouton[73] se establecieron características universales de las organizaciones (objetivos organizacionales, personal y jerarquía) a partir de las que señalaron las dimensiones básicas del liderazgo efectivo: interés por las personas e interés por la producción. Para Blake y Mouton estas dimensiones son independientes entre sí y las representaron en un gráfico de dos dimensiones dando lugar a una red de comportamiento directivo. Para Blake y Mouton el estilo óptimo es la combinación que define un alto interés por la producción así como un alto interés por las personas. Esta combinación produce resultados efectivos a largo plazo.[74]

Este tipo de tipificaciones de la conducta de los directivos, simplifica y reduce el análisis complejo y por esto son criticadas dado que se pierde, en pos de facilitar el análisis llevándolo al plano bidimensional, la multiplicidad de variables que son reveladoras de la conducta de los líderes en las organizaciones.

c. *Aproximación humanista al liderazgo*

El liderazgo desde la aproximación humanista tiene como principal representante a Mc Gregor. En el libro: "El lado humano de la empresa"[75] intenta clasificar los estilos de dirigentes en dos tipos principales: los autoritarios (tipo X) y los que poseen un estilo más igualitario (tipo Y). Veamos las particularidades de cada tipología:

- La teoría X: El líder se apoya en los siguientes supuestos: las personas prefieren el ocio y trabajan por la paga y el status soportan sus trabajos por temor al despido o al descenso de categoría. Se preocupan poco por lo que no sean sus intereses materiales en el corto plazo. Las personas dependen de sus líderes, esperan ser dirigidos desde arriba, no quieren arriesgar, ni pensar por su cuenta. Necesitan que los inspiren, arrastren e indiquen el camino.

Esta mirada poco positiva sobre la naturaleza humana coloca al directivo en la posición de planificador, controlador y único responsable por el logro de los objetivos de la organización. Es la autoridad la que rige el comportamiento del líder.

- La teoría Y: defiende la integración de los objetivos personales y grupales con los objetivos de la organización. El líder, según esta teoría, se apoya sobre supuestos muy

[73] Blake, R.R., y Mouton, J.S., *The managerial grid*, Houston, Gulf Publications, 1964. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[74] Blake, R.R., y Mouton, J.S., Ibídem.
[75] Mc Gregor, D., *The human side of Enterprise*, Nueva York, McGraw Hill, 1960. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

diferentes a la teoría anterior. Las personas son naturalmente activas, disfrutan de sus empeños y se fijan metas. Permanecen en sus trabajos para alcanzar metas personales y sociales. Las personas adultas aspiran a la independencia y buscan la autonomía en la toma de decisiones. Las personas quieren que las dejen en libertad y se las acompañe y ayude. Las personas prefieren disfrutar de experiencias nuevas, sienten que nunca es tarde para aprender.

Desde esta teoría, el líder busca integrar el desarrollo personal, los intereses de subordinados y los intereses de la organización. De este modo, si en el modelo X el peso de la responsabilidad por la obtención de resultados recae en el líder y los empleados sólo tienen que ajustarse a las normas de control, en el modelo Y el desafío es integrar los intereses de cada subordinado a los intereses de la organización.[76]

Nuevamente nos encontramos frente a un análisis bidimensional de los estilos de liderazgo, que impide ver los matices de la conducta de los líderes en las organizaciones y en esto consisten las críticas a este modelo.[77]

d. Modelos de liderazgo de contingencia

Todos los modelos anteriores han fracaso en encontrar el estilo de liderazgo que resulte eficaz en todos los contextos. La crítica es común a todos ellos: no se consideran las situaciones particulares de contexto y la influencia de las mismas en la conducta de los directivos. El enfoque de contingencia intenta subsanar esta falencia a la hora de describir la influencia entre el contexto y los estilos de liderazgo.

Veamos a continuación las teorías más importantes que consideran la contingencia en el campo del liderazgo:

- *El modelo de Fiedler*

Este modelo describe como el contexto influye en los rasgos del líder y su efectividad. Fiedler postula que: "liderazgo es el proceso de influir sobre otros para desarrollar una tarea común".[78] Fiedler propone un nuevo binomio: "líder motivado a la tarea – líder motivado a las relaciones

[76] Mc Gregor, D., Op.cit.
[77] Ramos López, A., Op.cit.
[78] Fiedler, F. E., *A theory of leadership effectiveness*, Nueva York, McGraw Hill, 1967. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

interpersonales". Entre estos dos polos, pueden manifestarse diferentes estilos: autoritario, participativo, etc. dependiendo de la situación y de la tarea.

Fiedler realizó varios trabajos en donde concluye que la relación entre el estilo y la eficacia del líder dependen de una variable situacional compuesta por las relaciones líder-miembros, concretamente las dimensiones de reacción del líder ante el grupo, la estructuración de la tarea y la posición de poder frente al líder. Este modelo ha despertado varias críticas. Pallarés[79] recoge las más significativas que van en torno a las dificultades de determinar el grado adecuado de las dimensiones descriptas por Fiedler.

- *La teoría situacional de Hersey y Blanchard*

Esta teoría es una extensión de los modelos de dos dimensiones presentados anteriormente y parte de dos categorías de la conducta del liderazgo: "conducta orientada a la tarea" y "conducta orientada a la relación". La "conducta orientada a la tarea" es el grado por el cual los líderes organizan y definen los roles del personal subordinado, explican las tareas que tienen que hacer, cómo y cuándo realizarlas. La "conducta orientada a la relación" es el grado por el cual los líderes mantienen las relaciones con los subordinados proporcionando apoyo socioemocional. La interdependencia de estas categorías define cuatro estilos de liderazgo[80] (ver Esquema N°1).

Hersey y Blanchard consideran que no existe un único estilo de liderazgo eficaz, sino que se pueden encontrar líderes eficaces en los cuatro estilos esquematizados. Postulan que la eficacia del estilo de liderazgo no depende de la conducta del líder sino que depende de su estilo de interacción con el ambiente. Además incorporan una variable llamada "madurez personal", la cual se define como la capacidad y disposición de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Esta variable implica: madurez con la tarea y madurez psicológica.[81] En definitiva, la conducta más eficaz de liderazgo, guarda íntima relación con la madurez del líder en relación con la madurez del grupo de subordinados.

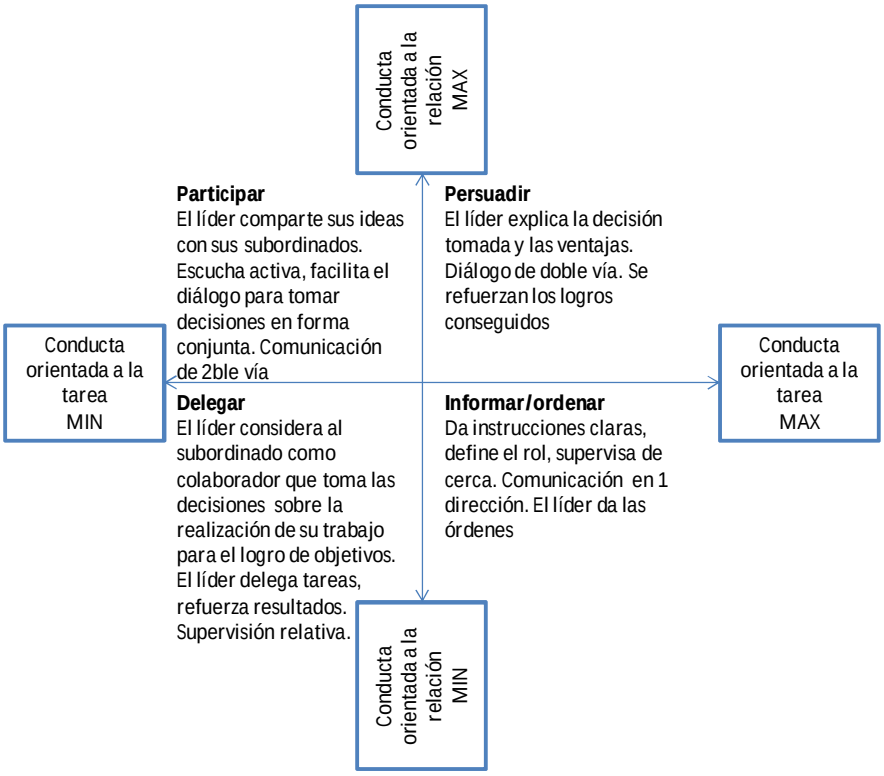
Las críticas que ha recibido este modelo se relacionan básicamente con la ambigüedad del término "madurez" y la excesiva simplificación de las demandas de un líder frente a su grupo

[79] Pallarés, S., *La mujer en la dirección, Tesis Doctoral*, Barcelona, Univ.Autónoma de Barcelona, 1993. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[80] Hersey, P. y Blanchard, K. H., *Management of organizational behavior, Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1969. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[81] Hersey, P. y Blanchard, K. H., Ibídem.

subordinado.[82] Sin embargo este modelo ha servido de base para el desarrollo de programas de formación de líderes.

Esquema N°1

-Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard: categorías-



Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía citada en este apartado.

- *La teoría de los caminos – meta de House*

La teoría de *Path – Goal* o de los caminos-meta desarrollada por House[83] es un modelo de liderazgo que integra el modelo motivacional de expectativas[84] con la investigación realizada de los estilos de liderazgo del grupo de Ohio. Es un modelo de liderazgo que incluye tres variables: "estilo de liderazgo", "contingencias situacionales" y "recompensas al personal subordinado". Según este modelo, la responsabilidad del líder consiste en aumentar la motivación del personal subordinado para la consecución de objetivos laborales y personales.

[82] Blake, R.R. y Mouton, J.S., *Management by grid principles or situationalism: Which?*, Group & Organizational Studies, 7, 1982, Págs. 207 a 210. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[83] House, R.J., *A path goal theory of leader effectiveness*, Administrative Science Quarterly 16, 1971, Págs. 321 a 329. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[84] Vroom, V.H., *Work and motivation*, Nueva York, Wiley, 1964. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

Para la realización de los objetivos organizacionales, el líder puede optar por dos caminos: clarificar el camino hacia el logro de los resultados o incrementar las recompensas. En el primer caso, el líder define que tiene que hacer el personal subordinado, anula las dificultades, discute conjuntamente con los trabajadores y las trabajadoras las oportunidades de crecimiento y les ayuda a aprender las conductas necesarias. En el segundo caso, el líder identifica las necesidades de recompensa de su equipo. Cuando se alcanzan los objetivos, entonces, el líder recompensa a su equipo en función de sus deseos.

- *El modelo de toma de decisiones de Vroom y Yetton*

El modelo de Vroom y Yetton es otro aporte a las teorías de contingencia, centradas en las diferencias situacionales.[85] Desde este enfoque se analiza cómo afectan las decisiones de los líderes en la aceptación del personal subordinado y en la calidad de la decisión. Estos investigadores identificaron cinco estilos de liderazgo en función del grado de participación del personal subordinado en el proceso de toma de decisiones y en función de la situación:

- Autocrático (I): el líder resuelve el problema o toma la decisión por sí mismo.
- Autocrático (II): el líder obtiene la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución del problema. Puede o no informar al subordinado del objetivo de esa información. La participación del personal subordinado se reduce a aportar información.
- Consultivo (I): el líder comparte el problema con sus subordinados individualmente y solicita sus ideas y sugerencias. Una vez que recoge los aportes de cada uno de ellos, toma la decisión. Esta puede ser reflejo o no de las sugerencias aportadas por su personal.
- Consultivo (II): el líder comparte el problema con sus subordinados colectivamente obteniendo sus ideas y sugerencias. Posteriormente, toma una decisión que puede o no reflejar las soluciones aportadas.
- Participativo: el líder comparte el problema con sus subordinados como un grupo y juntos estudian las posibles soluciones e intentan alcanzar un consenso. El líder no intenta influir para que se adopte su solución, sino que la toma de decisión incluye al grupo.

La eficacia del estilo adoptado depende de las características de la situación a resolver.

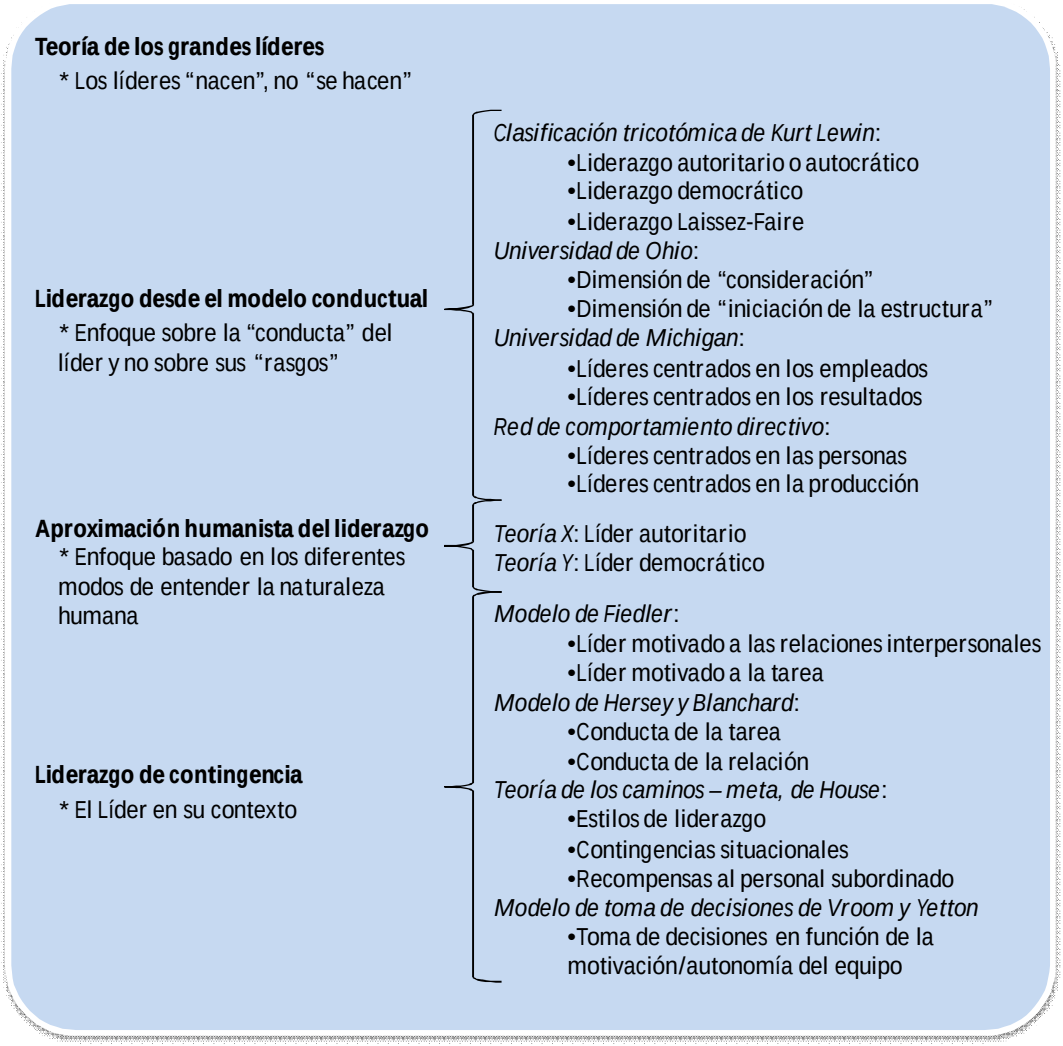
[85] Vroom, V.H.,y Yetton, P.W., *Leadership and decision making*, Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1973. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

Si bien, estos modelos que se enmarcan en el "enfoque de contingencia" consideran las situaciones particulares de contexto y la influencia de las mismas en la conducta de los directivos y el desarrollo de su liderazgo, no alcanzan a sumar las respuestas emocionales de los subordinados por encima de las respuestas racionales, y no hay consideración de contextos complejos. Estas teorías simplifican la acción del líder en su contexto y en relación con sus subordinados.

A continuación, resumimos en forma esquemática las teorías hasta aquí desarrolladas. (Ver Esquema N°2).

Esquema N°2

-Resumen de las teorías de liderazgo-



Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía citada en este apartado.

e. Modelo de liderazgo transformacional

En los recientes estudios de liderazgo se ha presentado el desarrollo de dos perspectivas diferentes: una, centrada en la relación entre el líder y sus subordinados y las relaciones de intercambio y su influencia en la eficacia para la consecución de los objetivos y la otra centrada en las características propias del líder y el análisis de los resultados en función del desempeño individual, grupal y organizacional. Siguiendo esta corriente, Bass[86] diferenció los estilos de liderazgo: transaccional y transformacional, enfatizando éste último como respuesta a las características y demandas de los entornos laborales actuales. El liderazgo transformacional es considerado como un nuevo paradigma,[87] que no sustituye ni es explicado por otros modelos. Las teorías de liderazgo más tradicionales, enfatizan los procesos racionales, mientras que el liderazgo transformacional enfatiza la importancia de las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a su visión trascendente y subraya los procesos colectivos de motivación tales como la identificación social.[88]

Bryman[89] destaca que "el nuevo liderazgo" ha ampliado el rol del líder tradicional con el significado de directivo, y ha servido para vincularlo con la cultura y los aspectos simbólicos de la organización.

El nuevo liderazgo responde a los aspectos clave de la cultura organizacional tales como la valoración de los recursos humanos, el reconocimiento de la implicación en el trabajo y el desarrollo del personal. El liderazgo transformacional ha cubierto el vacío que dejaban los modelos tradicionales frente a los contextos complejos y turbulentos de las organizaciones actuales. Para Yukl y Van Fleet[90] el modelo transformacional puede ser considerado como un enfoque híbrido ya que incluye elementos de cada uno de los otros enfoques. Para estos autores, la mayoría de las teorías de liderazgo transformacional consideran los rasgos, el poder, la conducta del líder y las variables situacionales, por ello resulta una perspectiva más amplia que las primeras teorías del liderazgo.

Burns[91] revisó la literatura sobre rasgos, estilos directivos, intercambio líder-miembro y realizó un análisis cualitativo basándose en las biografías de líderes políticos. Aunque Burns ya

[86] Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Nueva York, The Free Press, 1985. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[87] Bass, B.M., *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*, American Psychologists, 52, 2, 1997, Págs. 130 a 139. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[88] Yukl, G., *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, Leadership Quarterly, 10, 2, 1999, Págs. 285 a 305. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[89] Bryman, A., *Leadership in organizations*, en Clagg, S.P., Hardy, C., y Nord, R.W. (Eds.), *Handbook of organization studies*, California, Thousand Oaks, 1996. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[90] Yukl, G. y Van Fleet, D.D., *Theory and Research on Leadership in Organizations*, en Dunette, M.D.(ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 3, Nueva York, John Wiley & Sons, 1992. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[91] Burns, J.M., *Leadership*, Nueva York, Harper & Row, 1978. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

conceptualizó el liderazgo transformacional, fue Bernard M. Bass[92] en 1985 quien presentó una teoría formal del liderazgo transformacional así como los modelos y medida de sus factores, identificando los dos tipos de liderazgo (transaccional y transformacional) como dimensiones separadas.

Burns[93] consideraba que el liderazgo transaccional y el transformacional eran los polos opuestos de un continuo, pero B. Bass los considera dimensiones separadas y por tanto un líder puede mostrar ambas conductas o estilos.[94] En este sentido es importante tener en cuenta que el liderazgo transformacional no sustituye al transaccional, sino que lo complementa, ya que sin el primero, el segundo sería inadecuado. Sin embargo, el liderazgo transformacional también sería poco efectivo sin la presencia del liderazgo transaccional. La constancia de medias, varianzas y correlaciones, así como los constructos explicativos adecuados para todas las situaciones, apoyan la universalidad de este paradigma, entendiendo las excepciones como una consecuencia de las características de cada organización y diferentes culturas. Para medir empíricamente la conducta del líder transformacional y transaccional, a partir de 1985, Bass y sus colaboradores desarrollaron el "Cuestionario Multifactorial de Liderazgo". Este instrumento se ha convertido en la herramienta más importante para medir el liderazgo transformacional. Como prueba de la repercusión de este cuestionario, Lowe, Kroeck y Sivasubramanian[95] dan cuenta de más de 75 trabajos de investigación en los que este cuestionario había sido utilizado en diferentes entornos organizacionales en diferentes países, en entornos públicos y privados. Concretamente estos autores realizaron un meta-análisis para describir la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional y la eficacia del líder. El análisis factorial de los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios resulta que el personal directivo de las empresas públicas exhibía conductas más transformacionales que el de empresas privadas según la evaluación de sus subordinados. En cuanto al liderazgo transaccional, concretamente en la dimensión "dirección por excepción" que describiremos a continuación también era el personal directivo del sector público el que exhibía en mayor medida este comportamiento en comparación con el personal del sector privado. Con respecto al nivel directivo, los mandos intermedios eran evaluados por los subordinados más

[92] Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Nueva York, The Free Press, 1985. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[93] Burns, J.M., Op.cit.
[94] Avolio, B.J., y Bass, B.M., *The full range of leadership development: basic / advanced manuals*, Nueva York, Binghamton University Press, 1991. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[95] Lowe, K.B., Kroeck, K.G. y Sivasubramaniam, N., *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature*, Leadership Quarterly, 7, 3, 1996, Págs. 385 a 425. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

transformacionales y mostrando más conductas de dirección por excepción que el personal de alta dirección.

El análisis factorial de este cuestionario, confirmó la definición de tres estilos de liderazgo e identificó siete escalas:[96]

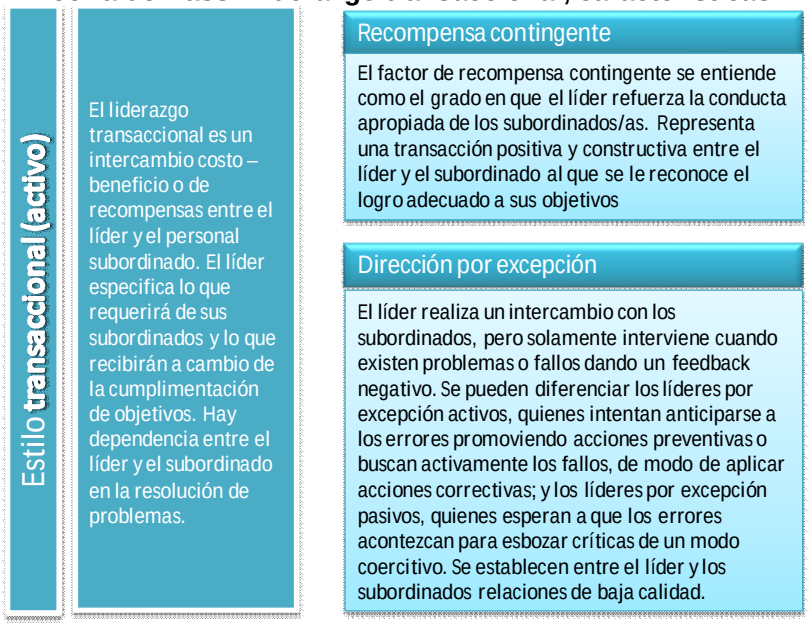
- Liderazgo transformacional: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.
- Liderazgo transaccional: dirección por excepción y recompensa contingente.
- Liderazgo laissez-faire: dirección por excepción pasiva.

Para luego el equipo de Bass y Avolio[97] sumar a los anteriores y a partir de los mismos el "Modelo Completo de Liderazgo" el cual define un "perfil óptimo del liderazgo", el cual intenta integrar las dimensiones anteriores para conformar un modelo completo. No vamos a enfatizar sobre los aportes de este modelo.

A continuación se presentan esquemáticamente las dimensiones de cada uno de los estilos de liderazgo y sus características asociadas. (Ver Esquemas 3, 4 y 5)

Esquema N°3

-Teoría de Bass: Liderazgo transaccional, características-



Fuente: elaboración propia, a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

[96] Avolio, B.J., Bass, B.M., y Jung, D.I., *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*, California, Mind Garden, 1995. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit

[97] Bass, B.M., Avolio, B.J., *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, California, Thousand Oaks, 1994. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

Esquema N°4

-Teoría de Bass: Liderazgo transformacional, características-

Estilo transformacional (activo)

El liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten al líder intensificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva. Incrementa el nivel de rendimiento y promueve el desarrollo de los miembros individuales, del equipo, de los grupos y la organización en su conjunto. Transforma a su equipo haciendo que sientan confianza, admiración y lealtad hacia ellos; transmitiendo la importancia de alcanzar los objetivos. El líder transformacional es capaz de articular una visión de futuro que puede ser compartida por compañeros y subordinados, además de ofrecer una ruta para alcanzar dicha visión . Alta flexibilidad y adaptación a los cambios. Líder carismático . Modelo para sus subordinados, interpreta sus necesidades .

Carisma

El líder, convence, motiva, estimula. Es entusiasta y contagia. Está centrado en la persona.

Inspiración

El líder proporciona un significado al trabajo del equipo y a los objetivos enunciados. Son entusiastas y optimistas y transmiten esta visión al personal. Motivan e inspiran al equipo informándoles sobre lo que hay que hacer y alentando el cumplimiento de las metas.

Estimulación intelectual

El grado por el cual el líder motiva a los subordinados a pensar una y otra vez el modo en el que tienen que realizar las cosas, promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas. Cuestionan las viejas tradiciones y creencias, estimulan a los subordinados para que sean innovadores y creativos aportando nuevas perspectivas.

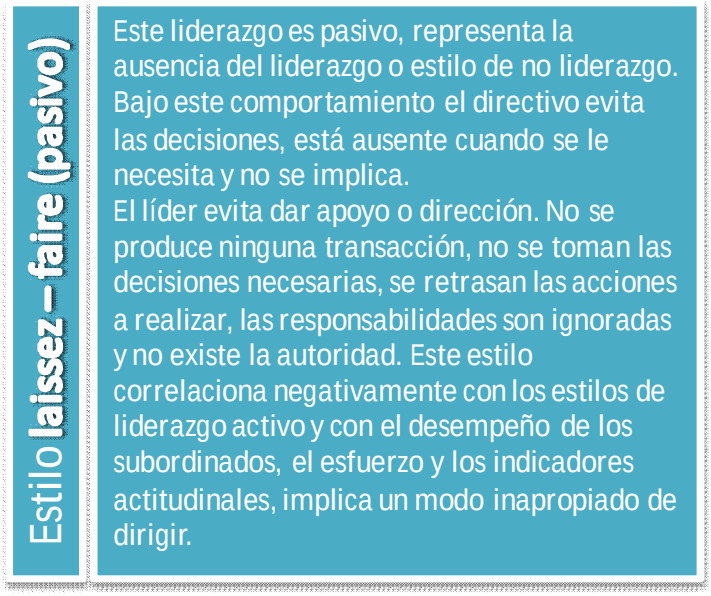
Consideración individual

El líder transformacional presta atención y apoyo a las necesidades individuales de cada miembro de su equipo para su mejor desempeño, reconocen las características individuales, les escuchan, les hacen sentirse valorados, les supervisan por si necesitan apoyo sin que se sientan evaluados. La retroalimentación

Fuente: elaboración propia, a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

Esquema N°5

-Teoría de Bass: liderazgo laissez faire, características-



Fuente: elaboración propia, a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

Veamos ahora cómo se adecúa el liderazgo transformacional a las organizaciones actuales en relación a:

i. <u>Eficacia y satisfacción</u>

Wofford, Goodwin y Whittington[98] hallaron una relación positiva entre el liderazgo transformacional y los resultados del líder y los subordinados, mientras que el liderazgo transaccional mantiene una relación negativa. En cambio el liderazgo laissez – faire está relacionado con una productividad baja, ausencia de innovación, mayor conflicto y ausencia de cohesión entre el personal subordinado. Molero y Morales[99] encontraron altas correlaciones entre satisfacción laboral y liderazgo transformacional. Lowe y otros,[100] Geyer y Steyrer[101]

[98] Wofford, J.C., Goodwing, V.L., y Whittington, J.L., *A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership*, Leadership Quarterly, 9, 1, 1998, Págs. 55 a 84. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[99] Molero, F. y Morales, J.F., *A study on leadership in a health care organization using Bass's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, trabajo presentado al XXIII Congress of Applied Psychology, Madrid, 1994. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit
[100] Lowe, K.B., Kroeck, K.G., y Sivasubramaniam, N., *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*, Leadership Quarterly, 7, 3, 1996, Págs. 385 a 425. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[101] Geyer, A.L., y Steyrer, J.M., *Transformational leadership and objective performance in Banks*, en Applied Psychology: An international review, 47, 3, 1998, Págs. 397 a 420. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

realizaron una serie de investigaciones en las que incluyeron la variable tiempo, además de la relación entre estilos y eficacia del liderazgo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Los componentes del liderazgo transformacional se relacionan con el desempeño al largo plazo en mayor medida que el desempeño a corto plazo.
- La recompensa contingente no se relaciona con el desempeño a largo plazo y lo hace negativamente con el desempeño a corto plazo. Además se relaciona positivamente con el desempeño pero sólo para el esfuerzo extra, no para el desempeño objetivo.
- La dirección por excepción no se relaciona con el desempeño cuando se refiere al esfuerzo extra al largo plazo, pero se produce una relación negativa entre la dirección por excepción pasiva y el desempeño a corto plazo.

Howell y Hall-Merenda[102] demuestran que las relaciones entre el estilo transformacional, recompensa contingente y dirección por excepción con el desempeño del subordinado están influenciadas por la distancia física. Es decir, que producen un desempeño más alto con subordinados cercanos.

ii. Compromiso

Para Bass el liderazgo transformacional contribuye al compromiso con la organización y el puesto de trabajo y a sus circunstancias de implicación, lealtad y satisfacción. Este autor recoge estudios en donde se demuestra que el compromiso de los subordinados a un líder transformacional es mucho más alto que con cualquier otro estilo de liderazgo. El compromiso con la posición y el trabajo en general disminuye la intención de abandono y es un fuerte componente motivacional. Los líderes transformacionales hacen que los subordinados incrementen el sentimiento de autoestima, interioricen actitudes favorables hacia el desempeño y el éxito colectivo, quieran imitarlos y les demuestran su apoyo.[103]

iii. Situaciones conflictivas y stress

Las organizaciones se encuentran normalmente enfrentando situaciones de conflicto que redundan en un incremento del stress laboral que afecta a todos los colaboradores, en especial a los directivos los cuales transmiten ese stress al resto de la organización y el desempeño se ve afectado. Aunque tanto los liderazgos transaccionales como los transformacionales funcionan bien bajo estas condiciones, se ha probado que los líderes transformacionales

[102] Howell, J.M., y Hall-Merenda, K.E., *The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance*, en Journal of Applied Psychology, 84, 5, 1999, Págs. 680 a 694. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

[103] Bass, B.M., *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.Publishers, 1998. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

pueden manejar y resolver el conflicto aportando soluciones creativas y estrategias innovadoras rompiendo con los paradigmas vigentes. El líder inspiracional puede crear un ambiente positivo y optimista, dotar la crisis de significado, estimular intelectualmente a los colaboradores para que el equipo defina el conflicto e identifique los hechos, para luego determinar los resultados deseados y aportar soluciones abiertas. Fomentan soluciones proactivas, adaptativas, creativas y reflexivas del personal, frente a las decisiones precipitadas, defensivas y no adaptativas de los estilos de liderazgo transaccionales. Los líderes transaccionales son reactivos y dependen de viejas reglas y regulaciones para mantener el control del sistema.[104]

iv. Cultura organizacional

La cultura organizacional interactúa con el liderazgo. La cultura de una empresa influye en las posibilidades de despliegue de determinados estilos de liderazgo, así como la actitud de los líderes afecta los valores y normas que conforman la cultura de la organización.

Según Avolio y Bass,[105] las culturas organizacionales con perfiles transformacionales responden mejora a las demandas del mercado actual logrando equipos de mejor desempeño. El estilo transformacional tiene implicancias importantes en las políticas organizacionales y, concretamente, en las políticas de RRHH mejorando los siguientes aspectos: imagen social/corporativa, selección, promoción y desarrollo de personal, desarrollo de carrera, estructura organizacional, desarrollo organizacional y proceso de toma de decisiones.

El hecho de que una organización sea transaccional o transformacional afectará al control de los flujos de información, a la importancia de las reglas y procedimientos organizacionales y a la centralización y descentralización del poder, que a su vez, afectará a la planificación estratégica de la organización. Shrivastava y Nachman[106] categorizaron la planificación estratégica de las organizaciones como: emprendedoras, profesionales, burocráticas y políticas. El liderazgo transformacional está en los dos primeros atributos, el liderazgo transaccional está en los dos segundos.

Loden[107] observó que el liderazgo transformacional es importante para dirigir grupos multiculturales. Los líderes transformacionales actúan como mentores, entrenan y forman a sus

[104] Bass, B.M., Op.cit.
[105] Avolio, B.J. y Bass, B.M., *Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational and community levels*, Nueva York, Binghamton University Press, 1994. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[106] Shrivastava, P., y Nachman, S.A., *Strategic Leadership Patterns*, Strategic Management Journal, 10, 1989, Págs. 51 a 56. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[107] Loden, M., *Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource*, Illinois, Irwim Press, 1991. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

subordinados/as y les proporcionan oportunidades para aprovechar sus competencias individuales.

v. Condiciones organizacionales

Howell[108] realizó un listado en donde recoge las condiciones organizacionales que con mayores probabilidades harán que surjan liderazgos transaccionales o transformacionales. Entre otros aspectos, un ambiente inestable y turbulento; una organización consistente con sus valores culturales; con el poder poco jerarquizado; con un proceso de toma de decisiones descentralizado; tareas complejas y cambiantes; con recompensas intrínsecas; son las características que probablemente den lugar a líderes transformacionales. Mientras que un ambiente estable, individualista; una organización mecanicista; muy jerarquizada; con la toma de decisiones altamente centralizada; tareas estándares y rutinarias; y recompensas extrínsecas, darán lugar, más probablemente, a líderes de estilo transaccional.

En resumen, que el liderazgo transaccional o transformacional surjan y además sean efectivos, dependerá del entorno, de la organización, de las tareas y metas, y de la distribución de poder entre los líderes y el personal subordinado.

En definitiva, parece existir un acuerdo importante respecto de la adecuación de la teoría del liderazgo transformacional a los nuevos modos de dirigir organizaciones, consideramos pues que esta teoría es la que mejor se complementa con las teorías del trabajo directivo en entornos complejos y es pues la que usaremos para llevar adelante el trabajo de investigación sobre el liderazgo femenino.

5. GÉNERO - LIDERAZGO

Hay dos teorías principales que enmarcan todos los estudios sobre género y liderazgo en las organizaciones, ellas son la "Teoría del Rol de Género" de Eagly[109] y la "Hipótesis de la Racionalización" de Hoffman y Hurst[110], relativa a la formación de los estereotipos de género.

[108] Howell, J.M., *Organization contexts, charismatic and exchange leadership*, en Tosi, H.L. eds.: *The environment / organization/person contingency model: a messo approach to the study of organizations*, Greenwich, CT JAI, 1992. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

[109] Eagly, A.H., *Sex Differences in Social Behavior; A Social Role Interpretation*, Hillsdale, L.Erlbaum, 1987. Como se presenta en Cuadrado, I., y Navas, M., *La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y género: resultados e implicaciones*, Revista de Psicología General y Aplicada, 53 (2), 2000, Págs. 311 a 315.

A continuación presentamos brevemente los postulados de ambas teorías:

La "Teoría del Rol de Género" de Eagly, otorga un papel central a los roles de género y a la clasificación de género de las conductas orientadas a la tarea y las orientadas a las relaciones sociales. Defiende que existen expectativas[111] compartidas, que se aplican a las personas, basándose únicamente en su sexo socialmente identificado y que el contenido de la mayoría de estas expectativas puede resumirse en forma general en función de las diferencias encontradas en dos dimensiones: *agéntica y comunal.* Así pues se espera que los varones posean actitudes *agénticas*, es decir que sean independientes, dominantes, agresivos, competentes y que las mujeres posean atributos *comunales*, es decir: que sean amables, cariñosas, generosas, preocupadas por los demás, que expresen sus emociones. Según esta teoría, la existencia de estas expectativas de rol de género se debe a una desigual distribución de varones y mujeres en diferentes roles sociales, principalmente familiares y ocupacionales, los cuales les confieren a sus ocupantes, características acordes con el rol. Es decir, el contenido *agéntico* del rol de género masculino deriva del desempeño típico de los varones en la sociedad y la economía, y el contenido *comunal* del rol de género femenino, proviene del rol doméstico y los roles desempeñados predominantemente por éstas (relacionadas al servicio y la educación de los otros, secretaria, maestra, etc.). Por tanto, varones y mujeres, poseen rasgos adaptados a los roles que ocupan. En síntesis, esta teoría defiende que el desempeño de un rol es lo que confiere características diferenciales a las personas que lo ocupan, independientemente si son varones o mujeres. Por lo que, todas aquellas personas que ocupan un mismo rol, deberían tener características similares, independientemente si son varones o mujeres. Por lo tanto las tendencias sexuales en la sociedad están relacionadas con la tendencia de varones y mujeres a comportarse de un modo consistente con el estereotipo de su rol de género.[112]

De este modo, las personas desarrollan expectativas sobre su propia conducta y sobre los demás, basadas en sus propias creencias acerca de lo que "es apropiado" para varones y mujeres. Desde esta teoría se admite que en los contextos organizacionales, hay expectativas sobre las conductas apropiadas para un líder; y que estas expectativas dominan la escena de las relaciones interpersonales en las organizaciones, por encima de las expectativas más difusas sobre los roles de género. No obstante, los roles de género también tienen importancia

[110] Hoffman, C., y Hurst, N., *Gender Stereotypes: perception or rationalization?*, Journal of Personality and Social Psychology, 58, 1990. Como se presenta en Cuadrado, I., y Navas, M., *La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y género: resultados e implicaciones*, Revista de Psicología General y Aplicada, 53 (2), 2000, Págs. 316 a 317, 2000.
[111] En nuestro trabajo de investigación, nos referiremos a "estereotipos de género", aludiendo a tales "expectativas".
[112] Eagly, A.H., Op.cit.

en los contextos organizacionales, de modo que a las mujeres no se las considera líderes, sino "mujeres líderes", lo mismo para los varones, "varones líderes".[113]

Es decir, los roles de género serán salientes en la medida que otros roles sociales, particularmente roles familiares y de trabajo, no sean importantes. Cuando éstos últimos son salientes, las expectativas asociadas a éstos controlarían la conducta, provocando pocas diferencias entre varones y mujeres que ocupen el mismo rol. Eagly suma una construcción teórica llamada "congruencia de rol de género" en donde hace referencia al grado en que los líderes se comportan de un modo congruente con sus expectativas de rol de género. Por ejemplo, una mujer líder, mostrará congruencia con su rol de género femenino si adopta un estilo de liderazgo acorde con las expectativas existentes sobre la conducta apropiada de las mujeres. Esto le permitirá, según Eagly, escapar del conflicto de rol que experimentaría en roles de liderazgo si se comportara de un modo relativamente "masculino", y lo que es más importante, obtener mejores evaluaciones de sus subordinados.[114]

Esta teoría intenta explicar, el porqué las mujeres tienen mayores dificultades para ser bien evaluadas por sus subordinados, cuando adoptan actitudes en el liderazgo estereotípicamente masculinas. Según Eagly, las mujeres líderes se evalúan más desfavorablemente que los varones líderes, en este caso, porque las expectativas de las personas sobre las conductas apropiadas de los líderes encajan mejor con sus expectativas sobre los varones: "agénticas" que con sus expectativas sobre las mujeres: "comunales". Añade que esta devaluación ocurre porque la conducta de las mujeres se considera más extrema que la de los varones, debido a que las conductas de liderazgo de las mujeres masculinizadas, discrepan bastante de los estereotipos de que las personas tienen sobre las mujeres. Por lo tanto parece que los roles de género restringen las opciones de las mujeres líderes con las consecuentes evaluaciones negativas, si se inmiscuyen en dominios tradicionalmente masculinos, por adoptar estilos de liderazgo estereotípicamente masculinos y ocupar posiciones de liderazgo en lugares dominados por varones. Por ejemplo, una mujer líder, mostrará congruencia con su rol de género si adopta un estilo de liderazgo relativamente femenino (democrático, participativo, orientado a las relaciones), esto es, acorde con las expectativas existentes sobre la conducta apropiada de las mujeres. Asimismo explican que los varones no se enfrentan al conflicto al que se enfrentan las mujeres en su doble estatus de mujer y líder, porque normalmente su liderazgo es percibido normalmente como legítimo, de modo que es menos probable que se cuestione su desempeño y, bajo ciertas condiciones, obtendrán mejores evaluaciones que las

[113] Eagly, A.H., Op.cit.
[114] Cuadrado, I., y Navas, M., *La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y género: resultados e implicaciones*, Revista de Psicología General y Aplicada, 53 (2), 2000, Págs. 303 a 317.

mujeres líderes.[115] Resumiendo, este planteamiento teórico sugiere que las características diferenciales que las personas perciben entre varones y mujeres, es decir, los estereotipos de género, proceden de la observación de varones y mujeres en diferentes roles sociales. Estos roles confieren a sus ocupantes, diferentes rasgos de conducta y personalidad.[116]

Han aparecido otras teorías relevantes que versan sobre esta misma temática. Hoffman y Hurst[117] no estuvieron de acuerdo con que los estereotipos de género surjan directa y exclusivamente de diferencias sexuales observadas en la personalidad. Ellos propusieron y comprobaron a través de dos experimentos, que los estereotipos de género surgen como un intento de racionalizar, justificar o explicar la división sexual del trabajo. Según Hoffman y Hurst, la desigual partición de varones y mujeres en diferentes roles sociales (por ejemplo: sostén de la familia, atención con los hijos, dedicación a las tareas del hogar, etc.), es un hecho social tan significativo que las personas, e incluso las culturas necesitan explicarlo, justificarlo o racionalizarlo. Hoffman y Hurst sugirieron que el motivo más racional para explicar esta división son las características "naturales", o "inherentes" o "esenciales" que hacen al varón y a la mujer. De este modo, "las mujeres cuidan de los niños y esto es así porque son por naturaleza más amables, delicadas y sensibles que los hombres. Los hombres hacen negocios y luchan en las guerras, obviamente porque son más lógicos, independientes y competitivos que las mujeres".[118]

Aunque sus autores no lo hicieron, la aplicación de la hipótesis de racionalización a los resultados obtenidos en numerosos estudios sobre género y liderazgo, permitiría llegar a explicaciones diferentes a las que propone Eagly. Así podríamos decir que el liderazgo ha sido un rol ocupado tradicionalmente por varones, no es mero conservadurismo social, sino porque "ellos están más capacitados que las mujeres para desempeñarlo y tienen características inherentes de personalidad más ajustadas a ese rol". Por tanto pareciera "lógico y racional" que las mujeres no surjan como líderes tanto como los varones, que sean peor evaluadas que los varones líderes y que tengan menor motivación para dirigir, porque, siguiendo ese planteamiento, sus características de personalidad y sus capacidades son diferentes a la de los varones. Los simpatizantes de este tipo de explicaciones justifican la teoría sobre la cual se basan cuando finalmente las mujeres acceden a roles de liderazgo: las mujeres tienen un estilo de liderazgo diferente al de los varones, concretamente más democrático y participativo. Esto

[115] Eagly, A.H., Makhijani, M.G., y Klonsky, B.G., *Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis*, Journal of Personality and Social Psichology, 60, (5), 1992, Págs. 685 a 710. Como se presenta en Cuadrado, I., y Navas, M., Op.cit.
[116] Eagly, A.H., Makhijani, M.G., y Klonsky, B.G., Ibídem.
[117] Hoffman, C., y Hurst, N., *Gender Stereotypes: Perception or Rationalization?*, Journal of Personality and Social Psychology, 58, 1990. Como se presenta en Cuadrado, I., y Navas, M., Op.cit.
[118] Hoffman, C., y Hurst, N., Ibídem.

debe ser porque "ellas son así".[119] Debemos decir que esta última teoría, que expone el "sentido común" muchas veces velado y otras tantas expuesto abiertamente de gran parte del mundo empresario, ha sido ampliamente criticada por su contenido esencialista y porque no aporta argumentos válidos para comprender la segregación laboral entre varones y mujeres en el mundo del trabajo, sino que naturaliza esta segregación afirmando que forma parte de la "lógica y racionalidad" de los que deciden sobre estos asuntos.[120]

6. NUEVOS PARADIGMAS DEL SIGLO XXI

No podemos avanzar sin contextualizar el estudio propuesto, a partir de los nuevos paradigmas sobre los cuales se apoya la gestión empresarial actual.

Para poder comprender los cambios dramáticos que ha vivido la población mundial y todas sus organizaciones en este joven siglo, necesitamos citar a Aldo Schlmenson cuando expresa: "Lo que se ha dado en llamar "globalización" forma parte de un proceso de cambio que afecta una serie abierta de contextos incluyentes. Las características, leyes y principios que gobiernan este proceso están asociados con la idea de "contexto turbulento". La textura turbulenta del contexto se advierte por un ritmo de cambio rápido y abrupto –vertiginoso-, de ciertas condiciones y variables que lo caracterizan. Dado ese ritmo – y la imprevisibilidad de los cambios-, el proceso implica violencia para el sistema incluido, que no tiene sino la imperiosa alternativa de adaptarse a él".[121] Este derrotero desestructurante de la crisis se manifiestó por un pico de catástrofe desestabilizador, a partir de la cual se produjeron cambios cualitativos. Así es como tras la caída de las Torres Gemelas, el 11 de septiembre del 2001, y la posterior declaración de guerra en Irak por parte de los Estados Unidos, emergió un mundo en desorden signado por los realineamientos geopolíticos estratégicos, la conciencia global del cambio climático por el deterioro del medio ambiente, multitudes de seres humanos excluidos de un sistema que basa su subsistencia en el consumo y la amenaza de un conflicto armado de escala mundial.[122] Los esquemas que hasta ese momento servían para entender y adaptarse a la realidad se quebraron. A ello se sumó el creciente y explosivo desarrollo de las economías del sureste asiático, que han colocado al sistema económico mundial frente a una demanda de bienes de consumo nunca antes alcanzado, con el consecuente reacomodamiento de los precios internacionales, especialmente mencionamos el de los alimentos. La revolución

[119] Cuadrado, I., y Navas, M., Op.cit, Pág. 316.
[120] Anker, R., Gender and Jobs: *Sex Segregation in Occupations in the World*, Ginebra, OIT, 1998.
[121] Schlemenson, A., *Remontar las crisis. El desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2007, Pág. 252.
[122] Gallina, A., (Comp.), *La Globalización en el banquillo, perspectivas locales y regionales*, San Juan, EFU-UNSJ, 2004.

genética e informática,[123] el aumento de la conflictividad política y la violencia como consecuencia de la exclusión social, la creciente circulación de personas en nuevas corrientes migratorias, la construcción de nuevos "muros" para el impedimento de tales corrientes y también la constante deslocalización de la fuerza de trabajo, el resurgimiento del racismo y la xenofobia, la crisis de representación o confianza en los líderes de este tiempo,[124] las nuevas luchas por los recursos naturales (alimentos, agua y energía) en medio de claras señales de un cambio climático a escala mundial, y los medios de comunicación privados globalizados con amplia cobertura territorial por las nuevas tecnologías de comunicación y con meta-relatos de alcance mundial; configuran un escenario global de incertidumbre, antagonismo y movilidad.[125]

Este mundo es el que a principios de siglo también vió florecer nuevos movimientos sociales y culturales, como el anti-autoritarismo, la defensa de los derechos humanos, el indigenismo, el feminismo y el ecologismo. La interacción de estos procesos con la tecnología crean una nueva estructura social dominante: "la sociedad red"; una nueva economía: "la economía informacional global"; y una nueva cultura: "la cultura de la virtualidad real".[126]

La globalización y su dinámica conllevan modificaciones sustantivas para una amplia serie de ámbitos particulares, entre los cuales se encuentra la empresa.[127]

Las relaciones de producción se han transformado, tanto social como técnicamente. Producción y competitividad son los procesos esenciales de la economía informacional / global, la productividad proviene fundamentalmente de la innovación y la competitividad de la flexibilidad.[128] En palabras de Amparo Ramos López, "las organizaciones actuales se definen como entornos complejos y turbulentos ya que están sometidas a un constante cambio caracterizado, entre otros, por la internacionalización y globalización de mercados, el aumento de la inversión extranjera, la liberalización de determinados sectores, la fusión entre competidores comerciales, la pluralidad de la fuerza laboral y la continua revolución tecnológica".[129] A este conjunto de fenómenos estructurales novedosos se agrega la ya habitual tendencia a la *customización* de procesos y productos por parte de las empresas durante el Siglo XX, y la más reciente modificación de las expectativas de los trabajadores, en virtud de la cual éstos demandan más horizontalidad en la relación jerárquica, participación activa en la toma de decisiones y mayores licencias (horario flexible, rendimiento por objetivos,

[123] Castels, M., *La era de la información*, Vol.3, Fin de Milenio, Madrid, Alianza, 1997.
[124] Schlemenson, A., Op.cit.
[125] Gallina, A., (comp.), Op.cit.
[126] Castels, M., Op.cit.
[127] Shlemenson, A., Op.cit.
[128] Castels, M., Op.cit.
[129] Ramos López, A., Op.cit.

posibilidad de trabajar desde el hogar, mejores condiciones ambientales laborales, etc.).[130] De acuerdo con Hamid Bouchikhi y John R. Kimberley, este último aspecto está determinado por la irrupción del individuo emprendedor o arquitecto de su propia vida, que ha asumido reflexiva y proactivamente la construcción de su identidad a través de una progresiva autogestión en diversos aspectos de su existencia (familia, trabajo, sexualidad, religión, etc.). Dicho fenómeno condiciona y define hasta tal punto el nuevo paradigma empresarial del Siglo XXI, que éste puede comprenderse como una extensión del proceso de *customización* de los inversores y los clientes a los trabajadores, con las consecuentes tensiones generadas al interior de las organizaciones debido a la colisión de intereses y modelos de acción divergentes entre los actores involucrados. Según estos autores, el éxito de las organizaciones empresariales contemporáneas dependerá principalmente de la capacidad de directivos y gerentes para mediar en este escenario de expectativas parcialmente contrapuestas, para generar confianza en sus subordinados a través de una integración de los mismos a los procesos de toma de decisiones en el marco de un genuino co-ejercicio del poder, y para adaptar las estructuras funcionales organizacionales a modelos de gestión más flexibles, horizontales y dinámicos.[131]

En este mismo sentido, en nuestro país, a partir de la crisis del año 2001, podemos decir que hubo una ruptura del contrato moral. A fines de los '90 y durante los primeros años de la crisis económica y social (2001-2002-2003), el contrato moral hacia dentro de las organizaciones era: "obediencia por empleo", lo que se ha dado en llamar: "una lealtad funcional, borrosa".[132] Cuando las empresas no pudieron garantizar mínimamente el empleo de ninguno de sus colaboradores, se produjo un contexto de oportunismo recíproco, de drenaje continuo de la contratación, en muchos casos totalmente desprovisto de connotaciones afectivas. En este contexto, sin garantías en la continuidad laboral de los colaboradores y sin sentido de pertenencia a una organización, no se pueden llevar adelante proyectos que requieren del accionar de grupos relativamente estables. Hoy, a muy pocos años de aquella crisis profunda, un nuevo contrato psicológico se está instalando gradualmente entre empleados y empleadores en las empresas Argentinas: los jóvenes, no están dispuestos a olvidar su creatividad, su iniciativa, a mantener su autonomía, su autorrealización, a resignar el exigir condiciones de trabajo mejores, a cambio del derecho a vivir en "una jaula dorada".[133]

[130] Bouchikhi, H., y Kimberley, J.R., *El puesto de trabajo customizado*, en Chowdhury, S. (Comp.), *Management Siglo XXI*, Madrid, Prentice Hall, 2000.
[131] Bouchikhi, H., y Kimberley, J.R., Ibídem.
[132] Ghoshal, S., Bartlett, C.A., y Morán, P., *La creación del valor: manifiesto del management del nuevo milenio*, en Chowdhury, S. (Comp.), *Management Siglo XXI*, Madrid, Prentice Hall, 2000.
[133] Ghoshal, S., Bartlett, C.A., y Morán, P., Ibídem.

Por otro lado, otro cambio que afecta la vida de las personas son las nuevas formas de estructura familiar. Junto con la familia tradicional, aparecen familias monoparentales o formadas por miembros del mismo sexo. Estas nuevas formas de estructura familiar, están generando lentamente una redefinición sobre lo que se considera femenino y masculino, un cambio en los comportamientos estereotipados de varones y mujeres y un mayor acercamiento en los roles de unos y otras. A pesar del alto nivel de desigualdad todavía imperante, se observa una tendencia creciente en la participación de varones en tareas domésticas, aunque el cuidado de los niños está mayormente reservado para las mujeres, cada vez hay más varones que exigen protagonismo en la educación y cuidado de sus hijos, o varones separados que reclaman mayor cantidad de tiempo con sus hijos.[134]

Es en este contexto global de rápidas e inesperadas transformaciones en diversos planos (económico, cultural, político-organizacional y familiar) que se inscribe el liderazgo femenino en ejercicio de la dirección de empresas en Argentina a comienzos de siglo XXI.

Cuando John Kotter,[135] postulaba: "El *management* se ocupa de la complejidad, mientras que el liderazgo se ocupa del cambio"; también señalaba que muchas empresas habían estado "sobre dirigidas" e "infra lideradas" en la segunda mitad del siglo XX. La competitividad global ha elevado el objetivo y liderazgo y *management* se han vuelto cada vez más difíciles. En este siglo, los líderes deben ser capaces de confrontar sus ideas y estructura de valores con las de otros visionarios provenientes de otras culturas a lo largo de todo el mundo. Si estos líderes tienen algo en común, es que son insaciables a la hora de aprender. Todos son humildes porque se sienten privilegiados por el hecho de poder dirigir, no tienen problemas en compartir el poder, no necesitan símbolos de status organizacional para logar la adhesión de sus colaboradores. Estos líderes son seguros de sí mismos, se rodean de buenos profesionales o colaboradores, basados en las cualidades personales y no en sus rasgos, sexo o creencias, tienen la madurez psicológica y emocional para campear temporales empresariales. Estos líderes creen en las personas y ven en ellas dones o habilidades que para otros pasarían desapercibidos.[136]

Todas estas características se pueden encontrar entre los factores que describen el estilo de liderazgo transformacional, más y más, este estilo se impone como necesario para pilotear la

[134] Ramos López, A., Op.cit.
[135] Kotter, J.P., *What leaders really do*, Hardvard Business Review, mayo-junio, 1990, Págs. 103 a 111. Kotter, diferencia entre liderazgo y *management*. El liderazgo se ocupa del cambio, de marcar la dirección, de situar, motivar e inspirar al personal. La dirección se ocupa de la complejidad: planificar y presupuestar, organizar y dirigir al personal, controlar y resolver problemas.
[136] Hill, L.A., *El liderazgo como expresión del genio colectivo*, en Chowdhury, S. (Comp.), *Management Siglo XXI*, Madrid, Prentice Hall, 2000.

complejidad de las empresas funcionando en un mundo desordenado, no como un liderazgo que viene a “ordenar o rutinizar el caos”, sino como un estilo de liderazgo que viene a “tomar toda la potencialidad que en ese caos se despliega”. Las mujeres aparecen como aquellas que pueden aportar más en la profundización de este estilo de liderazgo hacia adentro de las organizaciones empresariales, dado que el estilo transformacional aparece más ligado a los estereotipos de comportamiento femenino, debido a la socialización diferencial que han experimentado las mujeres en nuestra cultura.[137]

A continuación presentamos el análisis de situación en donde, además de las teorías elegidas para conformar el marco teórico que sustenta la investigación, se tuvieron en cuenta adicionalmente teorías y procesos emergentes y sistémicos de todas las materias de la Maestría, vinculadas con la temática de la Tesis y en cada caso señalados y / o referenciados en forma particular.

[137] Cfr. Capítulo VII: Marco Teórico, Item N°5 Género – Liderazgo.

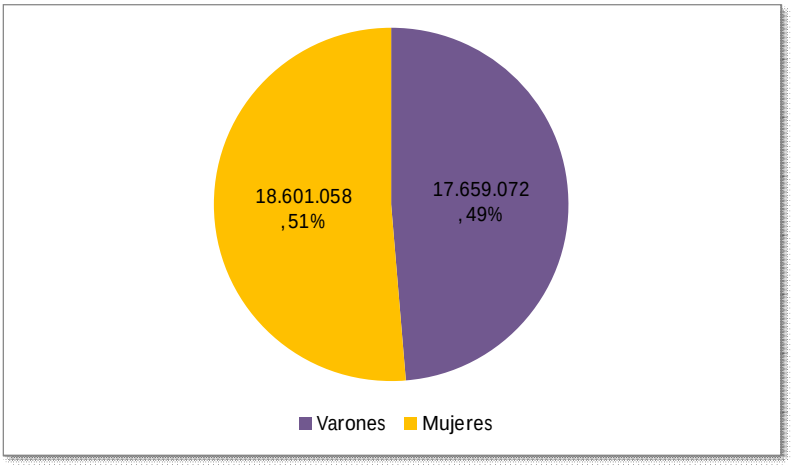
VIII. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

1. SITUACIÓN DEMOGRÁFICA

De acuerdo a los datos estadísticos tomados del último censo poblacional realizado durante el 2001 y publicados por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) tenemos los siguientes datos que nos muestran la distribución demográfica por sexo en el país (ver Gráfico N°1).

Gráfico N°1

-Población total por sexo-



Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Es decir, sobre una población total de 36.260.130 millones de habitantes, las mujeres conforman el 51% de la población. El 46 % de la población total del país se encuentra localizada en Capital Federal y provincia de Buenos Aires.[138]

El INDEC proyecta que tanto mujeres y varones se mantendrán en los porcentajes actuales hasta el 2015 (51% mujeres y 49% varones).[139]

Revisando las tasas de crecimiento poblacional (ver Cuadro N°1), encontramos que se espera que a futuro haya una reducción de la mortalidad, sin embargo, no alcanza a compensar la

[138] Argentina, INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. Como es conocido, los censos de población y vivienda son realizados cada 10 años en nuestro país, es por esto que no contamos con información oficial más cercana a la fecha actual para exponer los datos referenciados.

[139] Argentina, INDEC, Estimaciones y proyecciones nacionales de población 1950-2015, en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

importante caída del índice de natalidad, por lo que se espera un pronunciado decremento demográfico total.

Cuadro N°1

-Tasa anual media de crecimiento poblacional-

	Tasa anual media (por mil)				
Quinquenio	**Crecimiento Total**	**Crecimiento Natural**	**Natalidad**	**Mortalidad**	**Migración Neta**
1950-1955	19,7	16,2	25,4	9,2	3,4
1955-1960	17,1	15,6	24,3	8,7	1,4
1960-1965	15,6	14,4	23,2	8,8	1,2
1965-1970	14,5	13,4	22,6	9,1	1,1
1970-1975	16,7	14,4	23,4	9	2,3
1975-1980	15,1	16,7	25,7	8,9	-1,6
1980-1985	15,2	14,6	23,1	8,5	0,6
1985-1990	14,5	13,7	22,2	8,5	0,8
1990-1995	13,1	13,1	**21,3**	8,2	0
1995-2000	11,2	11,8	**19,7**	7,9	-0,6
2000-2005	9,6	10,1	**18**	7,9	-0,5
2005-2010	9,7	9,7	**17,5**	7,8	0
2010-2015	9,1	9,1	**16,8**	7,7	0

Fuente: Estimaciones y proyecciones nacionales de población 1950-2015 INDEC, en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Podríamos en este punto hacernos la pregunta acerca de, si existe relación directa entre el acceso masivo de la mujer a trabajos liberales y la disminución del índice de natalidad. Desde ya, esta pregunta planteada de un modo estructural no es objeto de estudio de la presente tesis. Sin embargo, hacemos referencia de que uno de los problemas esenciales que se plantean a propósito de la mujer, es el de la conciliación del papel reproductor con el del trabajo productivo. Sin embargo, si bien se deduce la influencia de los sucesivos cambios de roles que la mujer ha ido desarrollando a lo largo de la historia de la humanidad, en el índice de natalidad; se sabe también que hay causas adicionales más complejas, que impactan en el desarrollo demográfico de los pueblos. Simone de Beauvoir (filósofa y escritora francesa) lo expresaba de este modo:

“En ciertas épocas, la Humanidad ha experimentado la acuciante necesidad de reducir el número de la población; pero, al mismo tiempo, las naciones temían debilitarse; en las épocas de crisis y de miseria, se lograba una disminución del índice de nacimientos mediante el retraso de la edad de los solteros para contraer matrimonio. Primero las clases acomodadas y luego el conjunto de la población estiman razonable limitar el número de hijos de acuerdo con los

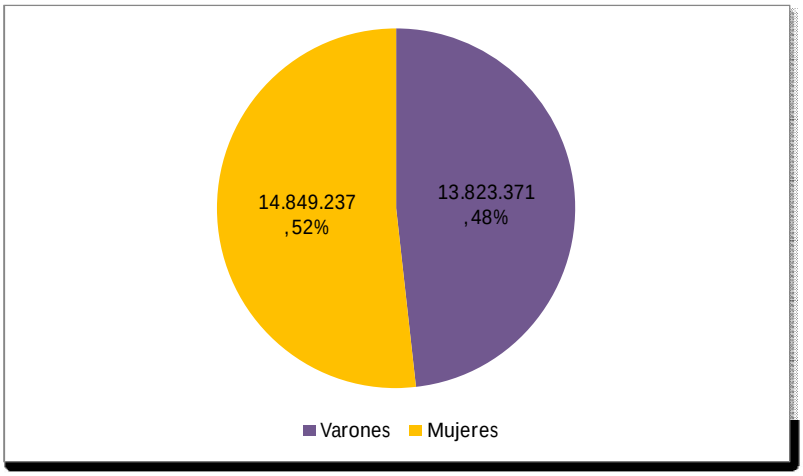
recursos de los padres, y los procedimientos anticonceptivos empiezan a introducirse en las costumbres."[140]

2. EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LAS MUJERES ARGENTINAS

En cuanto a la condición de alfabetizadas de la población con una edad mayor a 10 años, tenemos los siguientes datos (ver Gráfico N°2):

Gráfico N°2

-Condición de alfabetismo por sexo-



Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Sobre un total de 28.672.608 millones de habitantes mayores de 10 años alfabetizados, hay casi un millón de mujeres alfabetizadas más que de varones alfabetizados; y hay casi igual cantidad de varones y mujeres analfabetos mayores de 10 años en todo el territorio nacional (371.852 varones analfabetos vs 395.175 mujeres analfabetas).[141]

En el cuadro que se muestra a continuación (ver Cuadro N°2), está representada la población mayor de 20 años con estudios universitarios completos, por grupos de edad, según disciplina, área de estudio y sexo. Como podemos ver, se han subrayado los valores totales de población universitaria clasificados por sexo.

[140] De Beauvoir, S., *El segundo sexo*, Buenos Aires, Sudamericana, 2007, Pág.111.
[141] Argentina, INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Cuadro N°2

-Población universitaria por sexo y edad-

Disciplina, área de estudio y sexo		Población de 20 años y más que completó el nivel universitario por grupos de edad						
		Total	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	60 a 64 años	65 años y más
Total		**1.142.151**	**170.324**	**334.133**	**295.507**	**198.231**	**49.898**	**94.058**
Varones		**582.574**	**67.419**	**155.909**	***150.562***	**113.874**	**31.733**	**63.077**
Mujeres		**559.577**	***102.905***	***178.224***	***144.945***	**84.357**	**18.165**	**30.981**
Total	**Ciencias Económicas**	**180.374**	**35.549**	**52.232**	**46.551**	**29.349**	**6.004**	**10.689**
Varones	**Ciencias Económicas**	108.268	16.470	28.884	27.480	21.830	4.767	8.837
Mujeres	**Ciencias Económicas**	72.106	19.079	23.348	19.071	7.519	1.237	1.852
Total	**Medicina y carreras auxiliares**	**177.030**	**22.162**	**48.622**	**47.808**	**30.953**	**9.567**	**17.918**
Varones	**Medicina y carreras auxiliares**	83.748	6.712	19.301	21.640	17.756	6.260	12.079
Mujeres	**Medicina y carreras auxiliares**	93.282	15.450	29.321	26.168	13.197	3.307	5.839
Total	**Derecho y Ciencias Jurídicas**	**145.195**	**20.919**	**44.188**	**33.882**	**26.127**	**7.292**	**12.787**
Varones	**Derecho y Ciencias Jurídicas**	77.375	8.356	20.956	17.248	16.001	4.935	9.879
Mujeres	**Derecho y Ciencias Jurídicas**	67.820	12.563	23.232	16.634	10.126	2.357	2.908
Total	**Humanidades y Ciencias Sociales**	**132.187**	**21.195**	**37.871**	**31.254**	**27.665**	**5.660**	**8.542**
Varones	**Humanidades y Ciencias Sociales**	32.168	4.891	9.948	7.382	5.634	1.563	2.750
Mujeres	**Humanidades y Ciencias Sociales**	100.019	16.304	27.923	23.872	22.031	4.097	5.792
Total	**Ingeniería y carreras afines**	**111.787**	**8.909**	**25.733**	**34.200**	**23.666**	**6.332**	**12.947**
Varones	**Ingeniería y carreras afines**	102.124	7.348	22.681	30.564	22.628	6.199	12.704
Mujeres	**Ingeniería y carreras afines**	9.663	1.561	3.052	3.636	1.038	133	243
Total	**Arquitectura y Diseño**	**65.399**	**10.588**	**22.098**	**17.950**	**9.348**	**2.236**	**3.179**
Varones	**Arquitectura y Diseño**	35.531	3.787	11.641	9.878	6.103	1.656	2.466
Mujeres	**Arquitectura y Diseño**	29.868	6.801	10.457	8.072	3.245	580	713
Total	**Farmacia y Bioquímica**	**40.951**	**4.462**	**13.029**	**10.783**	**5.955**	**2.099**	**4.623**
Varones	**Farmacia y Bioquímica**	12.589	1.135	3.537	2.710	2.251	916	2.040
Mujeres	**Farmacia y Bioquímica**	28.362	3.327	9.492	8.073	3.704	1.183	2.583
Total	**Ciencias de la Educación**	**37.529**	**6.701**	**13.698**	**8.740**	**5.713**	**1.031**	**1.646**
Varones	**Ciencias de la Educación**	5.954	1.021	2.270	1.485	718	174	286
Mujeres	**Ciencias de la Educación**	31.575	5.680	11.428	7.255	4.995	857	1.360
Total	**Odontología**	**35.944**	**5.575**	**10.780**	**7.489**	**5.225**	**2.340**	**4.535**
Varones	**Odontología**	15.118	1.933	4.309	2.674	2.402	1.220	2.580
Mujeres	**Odontología**	20.826	3.642	6.471	4.815	2.823	1.120	1.955
Total	**Ciencias Exactas y Naturales**	**35.668**	**3.847**	**9.532**	**10.306**	**6.969**	**1.591**	**3.423**
Varones	**Ciencias Exactas y Naturales**	15.141	1.261	3.640	3.987	3.259	935	2.059
Mujeres	**Ciencias Exactas y Naturales**	20.527	2.586	5.892	6.319	3.710	656	1.364
Total	**Informática y Sistemas**	**32.247**	**7.492**	**15.416**	**6.807**	**2.056**	**271**	**205**
Varones	**Informática y Sistemas**	18.769	4.321	8.692	3.997	1.367	221	171
Mujeres	**Informática y Sistemas**	13.478	3.171	6.724	2.810	689	50	34
Total	**Agronomía y carreras afines**	**28.602**	**3.341**	**7.814**	**9.800**	**5.265**	**727**	**1.655**
Varones	**Agronomía y carreras afines**	22.483	2.442	5.903	7.507	4.475	637	1.519
Mujeres	**Agronomía y carreras afines**	6.119	899	1.911	2.293	790	90	136
Total	**Veterinaria**	**17.103**	**1.964**	**5.086**	**5.998**	**3.004**	**386**	**665**
Varones	**Veterinaria**	13.259	1.265	3.599	4.740	2.686	346	623
Mujeres	**Veterinaria**	3.844	699	1.487	1.258	318	40	42
Total	**Idiomas extranjeros**	**14.899**	**2.218**	**4.279**	**3.628**	**2.660**	**644**	**1.470**
Varones	**Idiomas extranjeros**	941	147	246	206	157	56	129
Mujeres	**Idiomas extranjeros**	13.958	2.071	4.033	3.422	2.503	588	1.341
Total	**Artes**	**9.697**	**1.530**	**2.585**	**2.196**	**1.616**	**557**	**1.213**
Varones	**Artes**	2.686	505	726	594	401	147	313
Mujeres	**Artes**	7.011	1.025	1.859	1.602	1.215	410	900
Total	**No codificables**	**36.719**	**6.459**	**9.611**	**8.432**	**6.212**	**1.691**	**4.314**
Varones	**No codificables**	17.220	2.682	4.267	3.793	2.899	898	2.681
Mujeres	**No codificables**	19.499	3.777	5.344	4.639	3.313	793	1.633
Total	**Declaración en blanco**	**40.820**	**7.413**	**11.559**	**9.683**	**6.448**	**1.470**	**4.247**
Varones	**Declaración en blanco**	19.200	3.143	5.309	4.677	3.307	803	1.961
Mujeres	**Declaración en blanco**	21.620	4.270	6.250	5.006	3.141	667	2.286

Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

El subrayado indica como las mujeres menores de 40 años, lograron alcanzar la mayoría de la población universitaria a fines del siglo XX y principios del siglo XXI. Los grupos de edades se pueden asimilar claramente a las diferentes generaciones o épocas en las que se han completado los estudios universitarios. Podemos ver en las áreas grisadas o resaltadas, aquellas áreas del conocimiento que han sido privilegiadas por las mujeres por más de 40 años: Humanidades y Ciencias Sociales, Farmacia y Bioquímica, Ciencias de la Educación, Idiomas extranjeros y Arte. Otras áreas grisadas identifican las áreas de conocimiento en donde las mujeres han logrado constituir la mayoría de la población universitaria en el pasado reciente: Odontología, Ciencias Exactas y Naturales; más recientemente: Medicina y carreras auxiliares y mucho más recientemente aun: Derecho y Ciencias Jurídicas, Arquitectura y Diseño y Ciencias Económicas.

Por otro lado, en aquellas áreas del saber que han sido tradicionalmente ocupadas por varones, como: Ingeniería, Informática y Sistemas, Agronomía y Veterinaria, se nota un claro avance en la participación de la mujer. Notablemente más marcada en Veterinaria e Informática con un 29% y 26% de crecimiento de participación de las mujeres respectivamente y menos marcada en Ingeniería y Agronomía con un crecimiento de la participación femenina del 16% y del 19% respectivamente.

3. MERCADO LABORAL ARGENTINO[142]

El proceso de reformas económicas iniciado a mediados de la década de los 70, a partir de la aplicación de políticas económicas ortodoxas, desregulaciones, aperturas, ajustes estructurales y desmantelamiento de las estructuras sociales, que sucedieron al denominado Estado de Bienestar, provocó una gran fragmentación y desigualdad en las ya heterogéneas realidades sociales y productivas del país.[143]

En el mercado de trabajo, se observaron diversas restricciones y problemas que se manifestaron a través de elevados niveles de desempleo, subutilización de la fuerza laboral, caída en las remuneraciones, especialmente en los sectores de bajas calificaciones, propagación de la precariedad laboral en sus distintas vertientes (inseguridad, desprotección, baja calidad en el empleo, ilegalidad, etc.). Todo ello no fue ajeno a un contexto cíclico de crisis económicas, reducción de la capacidad de regulación de las instituciones laborales

[142] Argentina, MTEySS, documento elaborado en el marco del proyecto CEPAL/GTZ, *Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development,* y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina, 2007.

[143] Beccaria, L. y López, N., *Reconversión productiva y empleo en la Argentina*, Estudios del Trabajo N°7, MTEySS, 1er semestre 1994, Págs. 191 a 216.

tradicionales y una serie de reformas orientadas hacia una menor presencia e injerencia del Estado en la actividad económica.[144]

Este proceso termina en el período 2001-2002 con la mayor crisis social, política y económica de la historia argentina. En el año 2002, la desocupación abierta afectaba a 3 millones de personas, aproximadamente el 50% de la población se encontraba en situación de pobreza, mientras que los niveles de actividad económica habían declinada más de un 10% con relación al año 2001. A partir del año 2003, luego de la devaluación del peso argentino durante el 2001, se inicia una nueva fase expansiva del ciclo económico, asociado a un nuevo modelo apoyado sobre el contexto macroeconómico internacional, las políticas heterodoxas en lo económico y un activo papel del Estado en la coordinación y orientación económica. Este nuevo modelo de gestión lograría acumular hasta el 2006 un crecimiento del PBI del 40% asociado de manera positiva al empleo.[145] Entre el 1er trimestre del 2003 y el 2007, se recuperaron más de 3 millones de puestos de trabajo, con la tasa de desocupación en franco descenso, correspondiendo a un incremento del empleo en el período mencionado de algo más del 50%.[146] En un contexto de tasa de actividad estable, la tasa de desempleo cayó de manera sustantiva desde el 20,4% al 9,8% al nivel general, alcanzando un dígito luego de más de diez años de desempleo elevado. Por su parte, también se evidenció una disminución en el número de beneficiarios de Planes Jefes y Jefas de Hogar Desocupados: luego de registrar un máximo en el segundo trimestre del 2003, el número de los mismos, a finales del 2006, ascendía a unos 900 mil beneficiarios (0,7 puntos porcentuales de la tasa de empleo).[147]

Sin embargo, si bien la mejora estuvo generalizada a todo el mercado de trabajo, fueron los varones quienes alcanzaron primero la tasa de desempleo de un dígito, ya que el desempleo femenino todavía persiste en un nivel cercano al 12%. En este contexto de crecimiento económico, el desempleo de las mujeres, que durante la crisis del 2001 se había igualado con el de los varones en niveles muy elevados, volvió a ser notoriamente mayor, revelando que persisten las dificultades de inserción de las mujeres en el trabajo remunerado. Analizar los impactos de género resultantes de la nueva configuración productiva, en particular relacionada

[144] Waisgrais, S., Pascual, P. y Rapún, M., *Overeducation and youth transition from school to work in Argentina*, Documento de trabajo, Navarra, Universidad Pública de Navarra, 2006.
[145] Kostzer, D., Perrot, B. y Villafañe, S., *Distribución del ingreso, pobreza y crecimiento en la Argentina*. Serie Estudios 2: Trabajo, ocupación y empleo. Trayectorias, negociación colectiva e ingresos, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, MTEySS, agosto 2005.
[146] De los cuales aproximadamente la mitad (47%), corresponden a empleos asalariados registrados en empresas privadas en industria, comercio y servicios; en tanto el resto corresponde a trabajadores registrados en construcción, asalariados no registrados y trabajadores por cuenta propia. INDEC, Encuesta Permanente de Hogares, 1er trimestre 2007.
[147] Argentina, MTEy SS, documento elaborado en el marco del proyecto CEPAL/GTZ, *Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development,* y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina, 2007.

con la demanda de trabajo en posiciones jerárquicas dentro de las organizaciones del sector privado, requiere ir más allá de estos datos.[148]

4. SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN EL MERCADO DE TRABAJO

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo en la Argentina es un proceso cuyos inicios se remontan a la década del '60, relacionado a diversos factores entre los cuales encontramos: el acceso de las mujeres a mayores niveles educativos y otras transformaciones culturales que influyeron en el cambio de las pautas de fecundidad. Este proceso avanzó de manera gradual entre los '60 y los '80, acelerándose durante los ´90, asociado con el aumento del desempleo y el deterioro de los salarios reales de los jefes varones.[149] Si en 1980 la Población Económicamente Activa (PEA) femenina representaba al 32% de las mujeres, en la actualidad esta tasa es del 48,7%,[150] lo que indica una mayor tasa de participación de las mujeres en el mercado de trabajo. Superada la crisis, a inicios del siglo XXI, las mujeres mantuvieron las elevadas tasas de participación laboral alcanzadas durante los '90, es decir, llegaron al mercado para quedarse.[151]

El incremento sostenido de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo puede explicarse por diversas razones: la disminución del ingreso real de los trabajadores varones y la consecuente necesidad de aumentar los ingresos familiares, el aumento de los niveles educativos, las menores tasas de fecundidad, la alta expectativa de vida para las mujeres. Este incremento constituye una transformación importante, tanto en el mundo del trabajo, como en la dinámica y estructura de los hogares y en alguna medida, va abriendo nuevas posibilidades hacia la transformación de roles y las responsabilidades socialmente asignadas a varones y mujeres. El crecimiento de la fuerza de trabajo femenina en las últimas décadas, comprometió sobre todo a mujeres casadas y unidas con cargas de familia. Al hacerlo, mostró a las mujeres comportándose en el mercado de trabajo de manera relativamente independiente de las etapas

[148] Argentina, MTEySS, documento elaborado en el marco del proyecto CEPAL/GTZ, *Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development,* y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina, 2007.
[149] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., Tumini, L., *Gestión productiva y diferenciales en la inserción laboral de varones y mujeres, estudio de cuatro ramas de actividad*. Documento elaborado en el marco del proyecto CEPAL/GTZ, Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina, 2007.
[150] Argentina, INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua, 2006, en referencia a: población económicamente activa / población en edad de trabajar. www.indec.mecon.gov.ar.
[151] Barrancos, D., *Mujeres en la sociedad Argentina. Una historia de cinco siglos*, Buenos Aires, Sudamericana, 2007.

del ciclo familiar que atraviesen, aunque con nuevas tensiones en el esfuerzo de conciliar responsabilidades entre el mundo público y privado.[152]

Por otra parte, pese al crecimiento de la participación femenina a lo largo de esta historia de más de 40 años, los modos de inserción de varones y mujeres en el mercado de trabajo, dan cuenta de la persistencia de segregaciones horizontales (por rama y tipo de ocupación) y verticales (por niveles de jerarquía), que acentúan la desigualdad entre sexos. Las mujeres se insertan mayoritariamente en actividades técnicas y científico - profesionales y en actividades de baja calificación. Principalmente se desempeñan en sectores de servicios y áreas consideradas tradicionalmente femeninas como los servicios de salud (en donde se concentra el 9,6% de la PEA femenina) y de educación (en donde participa el 17,8% de la PEA femenina). Finalmente el 17,1% de las mujeres activas trabaja en servicio doméstico, sector de mayor vulnerabilidad por estar en su gran mayoría no registrado.[153]

Según la Encuesta Permanente de Hogares, el 63% de las posiciones directivas están ocupadas por varones y el restante por mujeres, aun así, se presume que la segregación vertical por sexo sería mucho mayor si se ajustan los criterios de medición y se contara con mejores tecnologías para su identificación.[154]

Del mismo modo en los ingresos salariales, se evidencia la desigualdad entre varones y mujeres, ya que mientras para los varones el salario promedio mensual era, para el año 2006, de $1.309, para las mujeres es de $1.067, lo que representa una brecha salarial del 0,85.[155]

Como mencionáramos, durante la década de los ’90, se produjo una masiva incorporación de las mujeres en el mercado de trabajo, cabe señalar aquí dos características centrales de este proceso: la primera tiene que ver con los efectos de la tercerización de la economía, la transformación desde una economía basada en actividades manufactureras a una donde los servicios acaparan mayor importancia, produjo un aumento del desempleo de los jefes de hogar y un incremento en la participación femenina. A su vez, el incremento en la participación laboral de las mujeres también está relacionado con la disminución de los ingresos reales y el

[152] Wainerman, C., *La reestructuración de las fronteras de género*, en Wainerman, C. (Comp.), *Familia, trabajo y género, un mundo de nuevas relaciones*, Buenos Aires, UNICEF-Fondo de Cultura Económica, 2003.

[153] Argentina, INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua, tercer trimestre 2006, en referencia a la población ocupada de 14 años y más. www.indec.mecon.gov.ar

[154] Varios especialistas insisten sobre la necesidad de re-definir la categoría “puestos de dirección” de la EPH (Encuesta permanente de hogares) ya que la misma aglutina a quienes ocupan cargos de dirección en escuelas, con cargos ejecutivos de máxima jerarquía en empresas de primera línea, sin poder apreciar la disparidad en salarios y jerarquía que implican estos diferentes cargos. Un estudio específico realizado en base a 530 empresas, demostró que sólo el 1% a 2% de los cargos de mayor jerarquía gerencial estaban ocupados por mujeres. Véase: Fahur, E., y Gherardi, N., *El derecho al trabajo y la ocupación de las mujeres*, en ELA, *Informe sobre género y derechos humanos - vigencia y respeto de los derechos de las mujeres en la Argentina*, Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, Buenos Aires, ELA-Biblos, 2005.

[155] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., *Cambios en la composición por sexo del empleo registrado en el sector privado 2002 – 2006: efecto del nuevo patrón de crecimiento sobre el trabajo femenino*, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, MIMEO, 2007.

sostenimiento de la renta familiar. En particular se trata de mujeres que, en edades centrales y ante la pérdida del empleo del jefe del hogar o la caída de los salarios reales que se produce durante los noventa, ingresan al mercado laboral para sostener o suplir la renta familiar.[156]

Sin embargo, luego de la recuperación económica en el período que va del 2003 a 2006, se ha producido estabilidad de la tasa de incorporación de la mujer en el trabajo, (motorizado también por una creciente industrialización del empleo, en detrimento de los servicios y el comercio -áreas más feminizadas-, según el nuevo perfil de mercado de trabajo), lo que ha llevado que la tasa de desempleo femenino se reduzca menos, **recomponiéndose las tradicionales brechas de género** (durante la crisis 1999 -2001, las tasas de desempleo se habían igualado para ambos sexos en niveles muy elevados).[157]

Hacia el 2006, las mujeres participan del mercado laboral en menor proporción a los varones: 38% vs 55%; presentan tasas de desempleo más elevadas: 12% vs 8%; acceden en menor medida al empleo: 33% vs 50%, además de mantener un mayor grado de precariedad laboral.[158] Por lo tanto acceden en menor medida al empleo registrado: 54% vs 64% de los asalariados varones. Mostrando, en el caso del empleo *privado* registrado una brecha de: 30,5% de trabajadoras mujeres vs 69,5% de trabajadores varones.[159] Las trabajadoras perciben salarios menores que los varones (el ingreso de las mujeres, en general, representa el 85% del ingreso masculino);[160] y acceden en menor proporción a cargos de conducción (1 a 2% vs 98 a 99%) aun presentando mayores niveles educativos, incluso en actividades muy feminizadas. Del total del empleo privado registrado, el grado de desigualdad laboral entre sexos varía según los sectores socioeconómicos, las ocupaciones, las regiones del país y el nivel educativo de los trabajadores.[161]

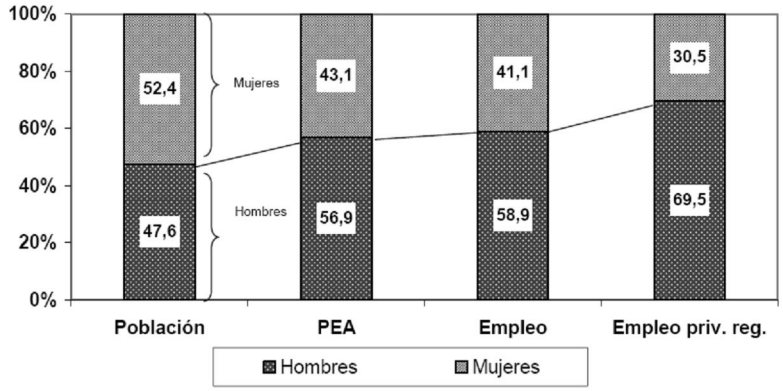
[156] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.
[157] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., op.cit.
[158] Empleo no registrado y subempleo horario. Casi la mitad de las mujeres trabajadoras (47,5%) se encuentran sin ningún tipo de protección de seguridad social. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. *Diagnóstico sobre la situación laboral de las mujeres*, Buenos Aires, Segundo trimestre de 2006.
[159] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.
[160] Argentina, INDEC, Encuesta Permanente de Hogares, ocupados plenos, 3er trimestre 2006, en referencia al ingreso de la ocupación principal de la población ocupada que trabaja 35 horas semanales o más. www.indec.mecon.gov.ar.
[161] Castillo, V., Esquivel, V., Rojo Brizuela, S., Tumini, L., Yoguel, G., *Cambios en la composición por sexo del empleo registrado 2002-2006: efectos del nuevo patrón de crecimiento sobre el trabajo femenino*. Serie Trabajo, Ocupación y Empleo, N°7, Buenos Aires, SSPTyEL, MTEySS, 2008.

5. LOS EFECTOS DEL NUEVO PATRÓN DE CRECIMIENTO SOBRE EL EMPLEO FEMENINO

A continuación exponemos en forma sucinta las conclusiones de una de las publicaciones elaboradas en el marco del proyecto CEPAL / GTZ "*Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development*" y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.[162] Este trabajo tuvo como objetivo, analizar los patrones de ocupación femeninos, de acuerdo a los diferentes sectores del mercado de trabajo. Como podemos apreciar en el gráfico siguiente (ver Gráfico N°3), en el año 2006, las mujeres, que constituían la mayoría de la población, en el empleo privado registrado, alcanzaban una participación de sólo el 30,5%. Esto, expresado en términos de brecha de género,[163] la brecha en la tasa de actividad alcanza el 31%, en la tasa de empleo llega al 34% y en el empleo registrado privado en industria, comercio y servicios se amplía hasta alcanzar el 60%.

Gráfico N°3

-Participación de varones y mujeres en la población, PEA, empleo y empleo privado registrado, 2006-



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), en base a la encuesta permanente de hogares (EPH).

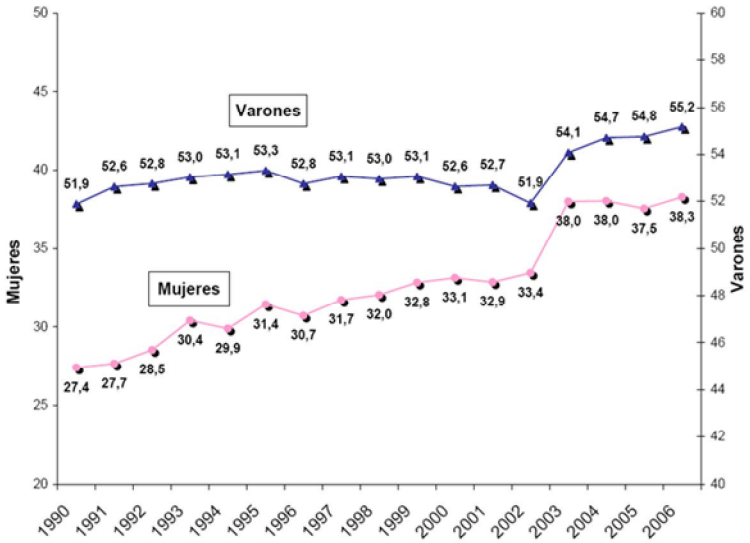
[162] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.

[163] La brecha de género se calcula como la unidad menos el cociente de la tasa femenina sobre la tasa masculina correspondiente. Cuando la brecha es = a cero, significa igualdad entre las tasas. Cuanto mayor es el valor de la brecha, existe mayor diferencia entre las tasas de participación, estando las mujeres en desventaja.

Entre los años 1990 y 2006, la tasa de actividad femenina se incrementó en 10 puntos, aún cuando continúa manteniendo una brecha importante respecto de la de los varones que se ha mantenido casi sin cambios desde la década del noventa en el orden del 53% (ver Gráfico N°4).

Gráfico N°4

-Tasas de actividad, mujeres y varones, 1990-2006-



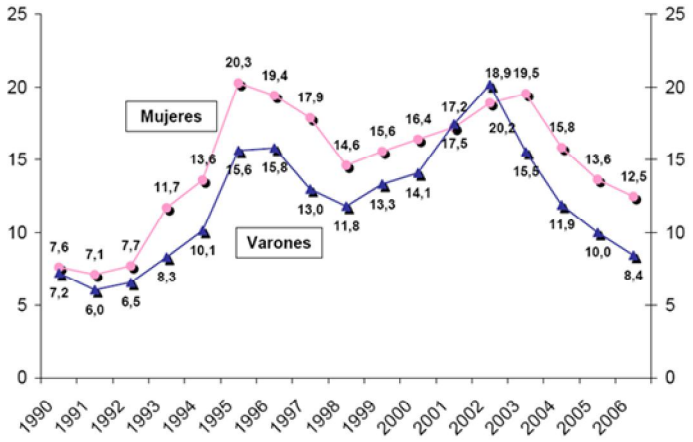
Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), en base a la encuesta permanente de hogares (EPH).

En el gráfico, además de la evolución de la tasas de actividad de las mujeres, se puede apreciar un “salto” en el año 2003, debido a un rediseño metodológico de la EPH, que implicó una mayor captación de las tasas de actividad de los trabajadores en general y de las mujeres en particular. Se puede ver una mayor aceleración en cuanto a la tasa de actividad durante los ’90, por los motivos antes explicados; y una desaceleración de la tasa de actividad durante el período 2003 a 2006. Efectivamente la tasas durante los ’90, se expandió 3 puntos, (del 25% al 28%), en tanto que en el mismo período, la tasa de los varones se contrajo desde el 48% al 45%. Esta expansión de la demanda laboral de las mujeres, que resultó suficiente para compensar su crecimiento demográfico (ya que la tasa de empleo se calcula en relación a la población femenina), no alcanzó para absorber la incorporación de mujeres a la oferta laboral derivada del crecimiento de la actividad, con lo que el desempleo de las mujeres se incrementó fuertemente (ver Gráfico N°5). En el marco actual de reactivación, la tasa de las mujeres se

sitúa en torno al 38% manteniendo una distancia importante respecto de la tasa de actividad de varones que se sitúa alrededor del 55%. Esta situación no es homogénea por niveles de ingreso, ya que la actividad de las mujeres en hogares de menores ingresos es sustancialmente menor a la de aquellas de estratos altos.[164]

Gráfico N°5

-Tasas de desempleo, mujeres y varones, 1990-2006-



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), en base a la encuesta permanente de hogares (EPH).

Por su parte, la estabilidad de la tasa de actividad, en el período de 2003 a 2006, llevó a que la tasa de desempleo femenino se redujera menos, recomponiéndose la tradicional brecha de género que se había revertido sólo coyunturalmente durante la crisis (momento en el cual las tasas de desempleo se habían igualado para ambos sexos en niveles muy elevados).

En líneas generales, el proceso de feminización del empleo, observado en la segunda mitad de la década del '90 se detuvo.[165]

En un contexto de escasa variación de la tasa de actividad femenina a lo largo de estos últimos años (2003 a 2006), existen fuertes diferencias sectoriales en la tasa de feminidad en el empleo. Si diferenciamos el mercado de trabajo en tres sectores principales: industrial, comercio y servicios; podemos decir que la participación de las mujeres en el sector industrial, se mantiene prácticamente inalterada en este período (alrededor del 18%), en un nivel significativamente menor al promedio. La participación de la mujer en el sector de comercio,

[164] Rodríguez Enríquez, C., *Desafíos para la igualdad en el trabajo: Argentina*, en OIT Notas, mayo, Buenos Aires, OIT Argentina, 2007. Como es presentado en Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.
[165] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.

presenta un nivel relativamente similar al promedio (alrededor de un 33%), presentando el mayor incremento en la etapa de la crisis y un leve crecimiento en el período de expansión económica. Finalmente en servicios, las mujeres alcanzan la máxima participación, pasando del 40,4% en el año 1996 al 43% en el 2002, y disminuyendo al 41,7% en el 2006 (ver Cuadro N°3).[166]

Cuadro N°3

-Tasa de empleo femenino en el empleo asalariado registrado total, 1996 a 2006-

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Diferencia en la participación 2001-2004	2001-2006	1998-2006
Industria	17,9	17,9	18,2	18,4	18,6	18,7	18,4	18,4	18,3	18,4	18,4	-0,39	-0,30	0,24
Comercio	28,5	28,9	29,7	30,3	30,9	31,4	31,2	31,1	31,4	31,8	32,4	0,05	1,07	2,75
Servicios	40,4	40,3	40,3	40,9	41,8	42,4	43,0	42,3	41,9	41,6	41,7	-0,49	-0,75	1,39
Total	31,2	31,4	31,7	32,4	33,4	34,1	34,5	33,9	33,7	33,6	33,9	-0,42	-0,20	2,34

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).

Otra medida que habla de la segregación de género, es la brecha salarial entre ambos sexos. Analizando sectorialmente este fenómeno, apreciamos que si bien, en el sector servicios se da la mayor participación femenina en el empleo, también es el que presenta la mayor brecha salarial, del 26% en el 2006. El caso de la industria se encuentra en un punto intermedio: la baja participación femenina en el empleo viene acompañada de una diferencia salarial del 22%. Por último las mujeres empleadas en el comercio, presentan la mayor disparidad salarial frente a los empleados varones (ver Cuadro N°4).[167]

[166] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.
[167] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.

Cuadro N°4

-Remuneraciones brutas según sexo y brecha salarial, 2006-

Sector	Mujeres	Hombres	Total	Brecha
	Salario Medio en $			
Industrias manufactureras	**$ 1.955,00**	**$ 2.503,00**	**$ 2.322,00**	**0,22**
Comercio y reparaciones	**$ 1.424,00**	**$ 1.739,00**	**$ 1.581,00**	**0,18**
Servicios	**$ 1.606,00**	**$ 2.180,00**	**$ 1.877,00**	**0,26**
Hoteles y restaurantes	$ 1.262,00	$ 1.415,00	$ 1.289,00	0,11
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	$ 2.172,00	$ 2.639,00	$ 2.511,00	0,18
Intermediación financiera	$ 2.815,00	$ 4.055,00	$ 3.375,00	0,31
Servicios empresariales	$ 1.495,00	$ 1.903,00	$ 1.712,00	0,21
Enseñanza	$ 1.312,00	$ 1.304,00	$ 1.287,00	-0,01
Servicios sociales y de salud	$ 1.614,00	$ 1.940,00	$ 1.669,00	0,17
Otras actividades de servicios	$ 1.457,00	$ 1.866,00	$ 1.631,00	0,22

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).

Desde una perspectiva agregada, se observa una clara segregación ocupacional de carácter horizontal, que se refleja tanto en la baja tasa de feminidad como en la brecha salarial existente, que opera a lo largo de la estructura productiva. La feminización en la rama de servicios es elevada, algunas ramas duplican la tasa de feminización del conjunto de la economía, aunque en otras, la participación el empleo femenino es incipiente, ocupando sólo la tercera parte del promedio del sector. Los resultados muestran, por un lado, una cierta estabilidad en la participación femenina a nivel agregado del sector servicios, dando lugar a una estructura ocupacional que reproduce una división del trabajo tradicional, en la cual, tanto la Enseñanza (donde cada 4 ocupados, 3 son mujeres) como los Servicios Sociales y de Salud (tres de los sectores dentro del gran sector de servicios, en donde las mujeres constituyen el 73% de las ocupadas) son actividades claramente feminizadas.[168]

La participación de las mujeres en el sector comercio presenta una evolución muy dinámica en el período, con un nivel relativamente similar al promedio (alrededor del 33% del empleo total). Creció durante todo el período, pasando desde el 28,5% del empleo de la rama en 1996 hasta el 32,4% en 2006, un incremento de 4 puntos en la participación de la rama (ver Cuadro N°5).[169]

[168] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.
[169] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.

Cuadro N°5

-Tasa de empleo femenino por sector, 1996 a 2006-

	Tasa de feminidad					Diferencia			
Sector	**1996**	**1998**	**2001**	**2004**	**2006**	**1996-1998**	**1999-2001**	**2001-2006**	**1996-2006**
Industrias manufactureras	**17,9**	**18,2**	**18,7**	**18,3**	**18,4**	**0,3**	**0,5**	**-0,3**	**0,5**
Comercio y reparaciones	**28,5**	**29,7**	**31,4**	**31,4**	**32,4**	**1,2**	**1,7**	**1,1**	**4,0**
Servicios	**40,4**	**40,3**	**42,4**	**41,9**	**41,7**	**-0,1**	**2,1**	**-0,8**	**1,3**
Hoteles y restaurantes	33,5	36,1	38,6	39,3	40,1	2,5	2,5	1,6	6,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	11,1	12,1	14,3	14,1	14,8	1,0	2,2	0,5	3,7
Intermediación financiera	38,1	41,5	44,3	44,4	45,8	3,4	2,7	1,5	7,7
Servicios empresariales	33,5	33,7	34,7	32,7	33,3	0,2	1,1	-1,4	-0,1
Enseñanza	71,9	74,6	74,6	74,1	73,8	2,7	-	-0,8	1,8
Servicios sociales y de salud	73,0	73,3	73,9	73,5	73,1	0,3	0,6	-0,8	0,1
Otras actividades de servicios	39,4	41,0	42,6	42,7	43,2	1,6	1,7	0,6	3,8

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).

Si bien la participación de la mujer en el empleo industrial (18,4%) es menor a la de los sectores de servicios y comercio, se destacan ramas en las que existe una presencia elevada y sostenida en el tiempo. Para el año 2006, el 63% del total de las mujeres que trabajaban en la industria, lo hacían en cuatro ramas: Alimentos (27,8%), Confecciones (13,9%), Productos Químicos (12,3%) y Productos Textiles (9,1%), (ver Cuadro N°6).[170]

[170] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.

Cuadro N°6

-Tasa de feminidad y variación del empleo total en las ramas de la industria, 1996 a 2006-

	Tasa de feminidad				Variación de Tasa de Feminidad			Var. Empleo total 2001-2006
Sector Industrial	**1996**	**1998**	**2001**	**2006**	**1996-2001**	**2001-2006**	**1996-2006**	**1996-2006**
Alimentos	18,0	18,6	18,3	18,5	0,3	0,1	0,5	17,7%
Tabaco	15,0	13,8	12,6	18,4	-2,4	5,8	3,4	42,3%
Productos textiles	29,9	30,1	29,8	27,9	-0,2	-1,9	-2,1	37,2%
Confecciones	60,7	61,5	62,1	59,9	1,4	-2,2	-0,8	49,1%
Cuero	23,1	23,3	22,2	21,4	-0,9	-0,8	-1,6	23,5%
Madera	5,6	5,6	6,2	6,1	0,6	-0,1	0,5	39,8%
Papel	13,6	14,2	13,2	13,0	-0,4	-0,2	-0,6	29,7%
Edición	23,1	24,9	27,2	26,7	4,2	-0,5	3,7	4,9%
Productos de petróleo	10,7	11,6	15,2	18,9	4,5	3,7	8,3	17,8%
Productos químicos	24,0	24,4	26,3	27,1	2,3	0,8	3,1	22,0%
Productos de caucho y plástico	15,0	14,4	14,2	13,3	-0,9	-0,9	-1,8	36,0%
Otros minerales no metálicos	6,4	6,5	7,3	7,6	0,9	0,3	1,3	29,4%
Metales comunes	4,8	4,9	5,4	6,1	0,6	0,7	1,3	29,6%
Otros productos de metal	8,7	8,2	8,5	8,1	-0,2	-0,5	-0,6	49,3%
Maquinaria y equipo	9,2	9,7	10,5	9,5	1,3	-1,0	0,3	52,7%
Maquinaria de oficina	22,4	24,9	25,2	29,1	2,7	4,0	6,7	65,7%
Aparatos eléctricos	14,0	13,7	12,6	12,3	-1,4	-0,3	-1,7	31,0%
Radio y televisión	25,0	25,3	24,2	26,1	-0,8	1,9	1,1	-9,7%
Instrumentos médicos	23,3	23,2	23,5	23,2	0,2	-0,3	-0,1	37,6%
Automotores	7,0	8,4	8,8	9,2	1,8	0,4	2,2	38,5%
Otros equipos de transporte	8,5	7,7	12,9	6,7	4,4	-6,1	-1,8	56,0%
Muebles	15,0	15,0	16,1	16,8	1,1	0,7	1,8	27,6%
Total Industria	**17,9**	**18,2**	**18,7**	**18,4**	**0,8**	**-0,3**	**0,5**	**29,8%**

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).

Dentro del grupo de los sectores que presentaron un incremento del empleo inferior al de la industria, y en los que a su vez la evolución de la participación femenina es superior al conjunto de la industria, se ubican cinco ramas: Productos de Petróleo, Radio y TV, Productos Químicos, Muebles y Alimentos. Estas ramas, a pesar de haber perdido participación en el empleo industrial, han modificado su demanda de personal, incorporando relativamente más mujeres que hombres en el período. El caso de Productos de Petróleo resulta particularmente interesante, dado que ha presentado una evolución creciente de la participación femenina en el empleo, partiendo de una muy baja tasa de feminidad (10,7% en 1996) hasta alcanzar la media

industrial a fin del período. La diversidad de la complejidad tecnológica y tipo de proceso productivo de las ramas de estos dos grupos habla de una inserción de la mujer en el empleo que evoluciona, aunque lentamente, hacia sectores de la industria menos tradicionales.

Este análisis pone en evidencia que, si bien a nivel agregado la participación femenina en la industria, no se ha modificado significativamente luego de la salida de la Convertibilidad (2001), la indagación por rama permite identificar comportamientos alentadores. En algunas ramas se produjo un incremento de la participación femenina; esto incluye a sectores de la industria en los que las mujeres han tenido escaso peso históricamente. El otro rasgo interesante es que la caída de feminidad de la industria en el período puede ser explicado por la disminución de la participación femenina en el empleo de aquellas ramas tradicionalmente femeninas (Confecciones, Productos Textiles, Edición), que son las que más empleo femenino concentran.[171]

Si analizamos la participación de la mujer en el empleo industrial cuyas ramas han sido clasificadas por el uso de los factores, el empleo de la mujer se concentra en aquellas ramas más intensivas en mano de obra y en Alimentos (ver Cuadro N°7).[172]

Cuadro N°7

-Evolución de la participación del empleo femenino industrial según intensidad en el uso de los factores, 1996 a 2006-

Tipología de ramas	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Var.% del empleo 06-02
Intensivos en ingeniería	11,8	12,1	12,2	12,2	12,3	12,2	11,9	11,5	12,0	12,5	12,9	55%
Complejo automotor	2,4	2,8	3,0	2,6	2,5	2,5	2,5	2,4	2,5	2,7	2,8	63%
Alimentos	29,7	29,3	28,7	29,2	28,8	28,9	30,3	30,0	29,0	28,0	27,4	29%
Otros intensivas en recursos naturales	10,4	10,3	10,3	10,4	10,4	10,4	11,0	11,1	11,0	11,0	10,9	42%
Intensivos en mano de obra	45,7	45,6	45,8	45,6	46,0	46,0	44,4	45,0	45,5	45,9	46,0	48%
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	43%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).

La diferencia respecto de los varones es notoria, 24% del empleo masculino concentrado en ramas intensivas en mano de obra, el 46% de las empleadas totales de la industria están en esas ramas. La rama intensiva en tecnología concentra el 19,6% del empleo masculino y sólo el 12,9% del femenino. Si bien se registra un proceso de crecimiento del empleo femenino en

[171] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.
[172] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.

las ramas de la industria intensivas en ingeniería y automotor, el hecho de partir de una estructura tan disímil a la del conjunto del empleo, hace que el proceso de cambio estructural del empleo femenino a favor de las ramas más intensivas en conocimiento, sea aun, un fenómeno lento y de largo plazo.[173]

Respecto del salario medio pagado en las ramas y la participación femenina en las mismas, se da un resultado paradojal. Si bien ha aumentado la participación femenina en el empleo de ramas que representan los salarios promedio más elevados (Productos de Petróleo, Productos Químicos, Radio y TV), son estos sectores de la industria los que presentan una mayor brecha de ingresos entre varones y mujeres. Similar es el caso de las ramas del sector servicios. Esto habla de una mayor inserción acompañada por una todavía presente segregación de género expresada en tasas de participación minoritarias y en niveles salariales menores.[174]

Es importante aclarar que la estructura de la oferta agregada de empleo por sectores, al conjunto de la demanda del mercado de trabajo no ha variado estructuralmente, en términos relativos, desde la década del '90. Por su parte, a partir del año 2003, cuando se detiene el proceso de desindustrialización del empleo, también se detiene el proceso de feminización agregado. Podemos decir entonces, al tomar el período 1998 – 2006, que el cambio en la tasa de feminidad del empleo registrado en el período, tuvo lugar en los años de la Convertibilidad, proceso que se explicó en proporciones similares tanto por el cambio en la estructura sectorial del empleo, como por mejoras de la inserción laboral de las mujeres en ramas no tradicionales. Esto último podría afirmar las hipótesis que afirman que los procesos de feminización del empleo que se observaron durante el período 1996 – 2001, se detuvo debido a las modificaciones en la estructura sectorial del empleo que incluso compensaron, en el agregado, los procesos de feminización que se produjeron a nivel de las ramas.[175]

6. EL TRABAJO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES – ANÁLISIS DIFERENCIAL ENTRE VARONES Y MUJERES –

En este apartado, nos interesa salir de los aspectos estructurales del mercado de trabajo, que muestran la situación del empleo femenino en nuestro país, y avanzar hacia el interior de las organizaciones, intentando reconocer los aspectos diferenciales que caracterizan la inserción de varones y mujeres.

[173] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.
[174] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.
[175] Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo Brizuela, S., y Tumini, L., Op.cit.

En un estudio encargado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de nuestro país[176], se encuestaron 240 empresas representativas de cuatro sectores que avanzaron en el proceso de feminización del empleo: dos dentro de los sectores denominados "modernos" (Servicios - Desarrollo de Software y Agencias de Publicidad) y dos dentro de los sectores denominados "tradicionales" (Servicios –hoteles- y otro industrial –fabricación de productos químicos cosméticos-). Estas ramas seleccionadas para el estudio, no se caracterizan por ser tradicionalmente femeninas, pero en estos años de crecimiento económico (2003 – 2007) han evidenciado distintos escenarios en relación con el crecimiento del empleo sectorial y la feminización de sus ocupaciones. El relevamiento se realizó en pequeñas y medianas empresas (PyMES) y grandes empresas, en dos conglomerados urbanos: Gran Buenos Aires y Gran Córdoba durante los meses de junio y julio de 2007. Las encuestas fueron dirigidas a 240 responsables de Recursos Humanos (gerentes de área, en caso de que esta existiese o dueños de empresas).[177]

Del tratamiento estadístico a partir de la sistematización de los resultados de las encuestas, se derivaron las siguientes conclusiones:

- Hay evidencia objetiva para sostener que la discriminación por género en el empleo, es el principal factor que explica las peores oportunidades que mostraron las mujeres en el ingreso y en el progreso laboral. La tipificación de las ocupaciones como: "adecuadas para varones" o "adecuadas para mujeres", lleva a configuraciones del empleo donde la mayoría de los trabajadores/as, se desempeñan en áreas segmentadas (femeninas o masculinas). El 41% de las mujeres, trabajan en áreas en donde predominan las mujeres, el 19% en sectores donde son un grupo minoritario y el 40% trabaja de manera integrada con sus colegas varones en áreas mixtas. Este patrón explicaría las condiciones diferenciales del empleo femenino, los "territorios" ocupados por mujeres son en su mayoría áreas de apoyo (administración, finanzas, etc.), presentan remuneraciones más bajas, menores requerimientos de calificación y también menores posibilidades de desarrollo de las carreras laborales.[178]

[176] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., *Gestión productiva y diferenciales en la inserción laboral de varones y mujeres. Estudio de cuatro ramas de la actividad*. Documento elaborado en el marco del proyecto CEPAL/GTZ, *Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development* y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina, 2007.
[177] De acuerdo al estudio anteriormente referenciado, sólo el 24% de las empresas encuestadas cuenta con un área de Recursos Humanos, el 76% restante, dicha función es ejercida por los dueños de las empresas, en un 10% de los casos apoyados por el servicio de consultoras externas.
[178] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Ibídem.

- Las gerencias generales y las áreas de producción tienden a mostrar un predominio masculino. Este patrón de inserción laboral femenino, concentrado en la base de la pirámide de calificación, contrasta con la opinión de los responsables de la gestión de recursos humanos, quienes afirman que: "las mujeres al ingresar no muestran un nivel de calificación menor que los varones y que una vez ocupadas se interesan más por capacitarse". También contrasta con el mayor número de años de escolarización formal que presentan las mujeres respecto de los varones en el total de la población económicamente activa del país.[179];[180]

- Los esfuerzos de capacitación realizados por estas ramas, en el período estudiado, son desparejos: hoteles un 35%, publicidad un 38%, químicos cosméticos un 62% y firmas de desarrollo de software un 67%. Los esfuerzos de capacitación están dirigidos tanto a los trabajadores como al personal directivo, a las jefaturas medias o supervisores. Las agencias de publicidad capacitan más al personal directivo y gerencial que a los trabajadores. En el sector de software está dirigido al desarrollo y al área comercial. En químicos cosméticos hacia la producción y administración. En los hoteles son las áreas de operaciones las que reciben todo el esfuerzo de capacitación. No se observan diferencias entre los esfuerzos destinados a trabajadores varones y mujeres, en términos de porcentajes de trabajadores y trabajadoras calificados y tampoco se observan regularidades en términos del tipo de área (femenina, masculina o mixta) que recibe la capacitación. No obstante, las mujeres acceden en menor proporción a la capacitación en las empresas de software y publicidad (sectores modernos), pero acceden más en los sectores químicos y hoteles (sectores tradicionales).[181]

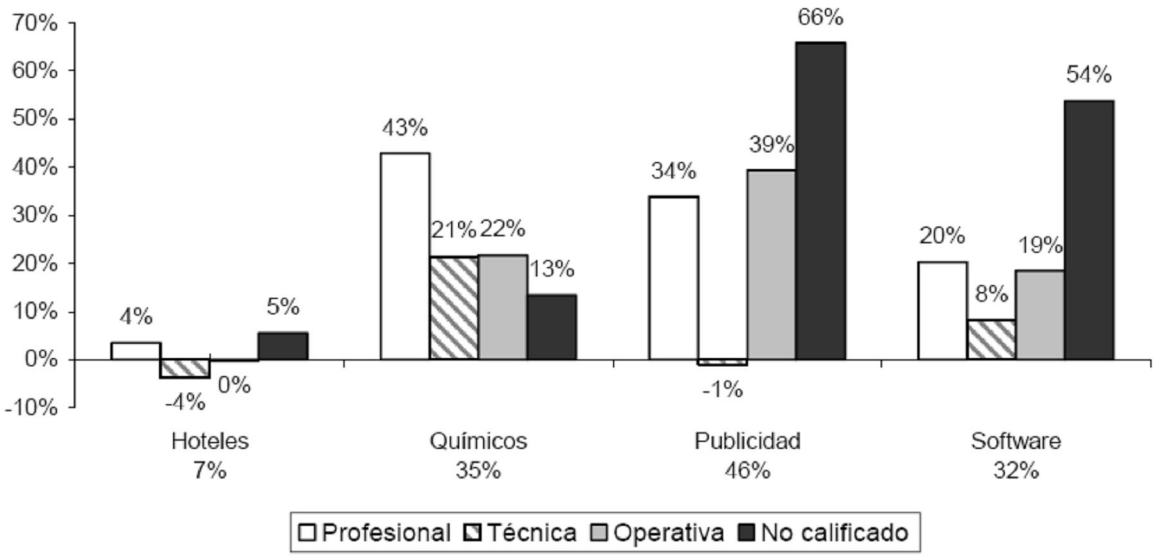
- Si bien en las ramas de actividad estudiadas se observa una situación bastante equitativa en términos de acceso al empleo, la existencia de marcadas brechas salariales indica la existencia de fuertes diferencias en cuanto a la calidad/tipo de empleos a los que acceden varones y mujeres. La concentración de mujeres, no necesariamente poco calificadas, en puestos con bajos requerimientos de calificación tiene efectos directos sobre las brechas salariales. Pero no es este el único factor que explica la diferencia. Las mujeres perciben remuneraciones sustantivamente menores

[179] Argentina, INDEC, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2001.
[180] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.
[181] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.

en todos los niveles de calificación[182], con excepción de las ocupadas en los hoteles, (ver Gráfico N°6).[183]

Gráfico N°6

-Brechas salariales, según nivel de calificación, 2007-



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), en base a la encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

¿En qué medida la existencia de áreas ocupacionales segregadas afecta la brecha salarial? La comparación de las remuneraciones entre áreas muestra que aquellas preponderantemente femeninas tienden a presentar salarios más bajos respecto de las

[182] De acuerdo a la clasificación de puestos de trabajo según la jerarquía ocupacional, construido a partir del 2do dígito del Clasificador Nacional de Ocupaciones del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social:
Ocupaciones de calificación profesional: son aquellas en las que se realizan tareas múltiples, diversas y de secuencia cambiante, que suponen conocimientos teóricos de orden general y específico acerca de las propiedades y características de los objetos e instrumentos de trabajo y de las leyes y reglas que rigen los procesos.
Ocupaciones de calificación técnica: son aquellas en las que se realizan tareas generalmente múltiples, diversas y de secuencia cambiante que suponen paralelamente habilidades manipulativas y conocimientos teóricos de orden específico acerca de las propiedades y características de los objetos e instrumentos de trabajo.
Ocupaciones de calificación operativa: son aquellas en las que se realizan tareas con cierta secuencia y variedad, que suponen rapidez, atención y habilidades manipulativas así como ciertos conocimientos específicos.
Ocupaciones no calificadas: son aquellas en las que se realizan tareas de escasa diversidad, utilizando objetos e instrumentos simples, o en muchos casos, el cuerpo del propio trabajador
[183] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.

áreas masculinas y de las mixtas (femeninas y masculinas).[184] Dado que en las empresas estudiadas, una proporción elevada de las mujeres (41%) se insertan en éstas áreas femeninas que presentan salarios bajos, la segregación explica una parte sustantiva de la brecha salarial total observada.[185]

- La encuesta arrojó bajo porcentaje de empresas que se hacen cargo de guarderías para los hijos de las empleadas, ya sea contratando un servicio externo o disponiendo de un lugar dentro de la empresa. Este resultado es notable, considerando en que las ramas estudiadas las mujeres representan casi la mitad del total del empleo (51% en químicos cosméticos, 50% en agencias de publicidad, 48% en hoteles, 36% software), particularmente considerando que en el país existe legislación (no reglamentada), que obliga a las firmas más grandes a brindar ese beneficio laboral a sus trabajadoras.[186]

- El 86% de los entrevistados no estuvo de acuerdo con la afirmación que indica que los costos laborales de las mujeres son más elevados, y sólo el 22% opinó que ellas presentan mayor ausentismo. La opinión mayoritaria, no acuerda con la existencia de diferenciales entre trabajadores varones y mujeres, en términos de eficiencia, de nivel de capacitación, ni la disposición a cambiar de empleo. Incluso, según lo expresado en las encuestas, las mujeres resultan: más confiables, más disciplinadas, con mayor compromiso por el trabajo y mayor interés por capacitarse.[187]

- La única valoración negativa en torno al trabajo femenino estuvo dada por las pérdidas de productividad atribuidas a la licencia por maternidad (40% de los que respondieron la encuesta). Si bien, en nuestro país, estas licencias están financiadas por el Sistema de Seguridad Social, la búsqueda y capacitación del reemplazo, representa un esfuerzo para la empresa.[188]

- En los sectores más modernos e intensivos en conocimientos (desarrollo de software y agencias de publicidad), no se observó menos intensidad en la segregación por género que en los sectores tradicionales (hoteles y química cosmética). Por el contrario, se han hallado peores prácticas en los sectores más modernos: mayores brechas salariales que reflejan un menor acceso a los puestos con requerimientos de calificación y mayor jerarquía. En efecto, en las agencias de publicidad las mujeres perciben salarios en

[184] Excepto en el caso del área comercial de los hoteles, donde se observa una remuneración media superior al promedio de la rama.
[185] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.
[186] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.
[187] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.
[188] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.

promedio 46% inferiores que los varones, en químicos y en software el salario femenino es un 30% inferior. Las mujeres que trabajan en los hoteles son las que menor brecha salarial enfrentan ya que su salario promedio es sólo un 7% menor al de los varones.[189]

- La disponibilidad de estructuras de gestión y aplicación de paradigmas de gestión moderna (sistemas de calidad certificados, redes de conocimiento, etc.) con su alto contenido de universalismo, no resultan suficientes para modificar situaciones de inequidad prevalecientes en los imaginarios sociales respecto del género y el empleo que presentan los empleadores. Es decir no hay relación directa entre mejores prácticas de gestión y mayor equidad de género en el trabajo.[190] No obstante, las instituciones laborales, el salario mínimo vital y móvil, y los salarios básicos establecidos en los convenios colectivos de trabajo operan como un piso igualador entre las remuneraciones percibidas por varones y mujeres en las áreas con remuneraciones bajas. En este sentido, las ramas más desreguladas con menor incidencia de negociación colectiva (Publicidad y Software), que coinciden con los sectores más modernos son los que muestran las mayores disparidades.
- Asimismo, tampoco se han encontrado relaciones sistemáticas asociadas a las características estructurales de las firmas como su tamaño y su localización en relación a la discriminación por género.[191]

7. EL TRABAJO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES – ANÁLISIS DIFERENCIAL ENTRE VARONES Y MUJERES EN CARGOS JERÁRQUICOS (DIRECCIONES Y GERENCIAS) –

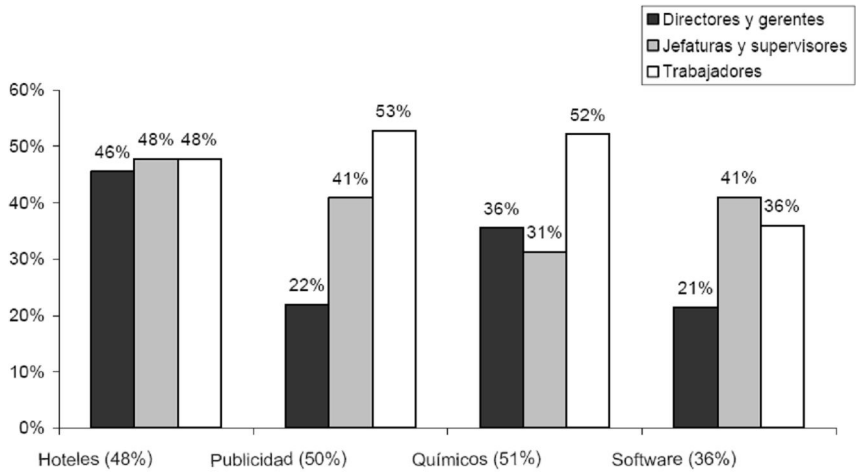
En el plano de la segmentación vertical el estudio anteriormente referenciado[192] concluyó que, en las áreas del mercado de trabajo estudiadas, las mujeres acceden a menor medida a los cargos gerenciales y a jefaturas medias. Es decir está vigente el "techo de cristal" como un límite para los ascensos y para el desarrollo de las carreras laborales de las mujeres. En el conjunto de empresas encuestadas por el estudio citado, la pirámide jerárquica es muy pronunciada: alrededor del 3% del empleo está compuesto por gerentes y directores, 7% son

[189] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.
[190] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.
[191] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.
[192] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.

mandos medios (supervisores y jefes) y el 90% restante trabajadores sin personal a cargo.[193] Por otro lado, las mujeres que lograron ascender a cargos gerenciales, perciben remuneraciones más bajas que sus colegas varones.[194] El patrón de segregación del empleo femenino de ciertas áreas de la empresa, se reproduce en los niveles gerenciales, donde los gerentes de las áreas de mujeres, ganan menos que el resto de los gerentes (ver Gráfico N°7).[195]

Gráfico N°7

-Proporción de mujeres según nivel jerárquico de la ocupación, por ramas de la actividad, 2007-



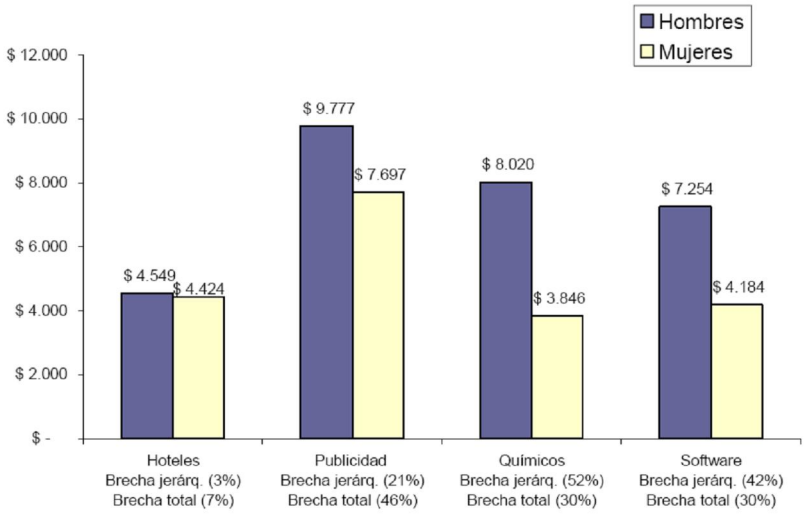
Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), en base a la encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

En las agencias de publicidad se observa una brecha marcada para estas posiciones (21%), en cambio en el sector hotelero la magnitud de la brecha salarial disminuye (ver Gráfico N°8).[196]

[193] La categoría de trabajadores sin personal a cargo agrupa a personas que ocupan puestos con diferentes requisitos de calificación (sin calificación, operativos, técnicos y profesionales) de acuerdo a lo analizado en la sección anterior.
[194] En las agencias de publicidad y las fábricas de químicos cosméticos la remuneración media de las gerentes es la mitad que la de sus colegas varones.
[195] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.
[196] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.

Gráfico N°8

-Salarios nominales y brechas salariales entre sexos para cargo de dirección y gerencias por rama de actividad, en pesos promedio ($) por mes, 2007-



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPTyEL), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), en base a la encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

Las brechas observadas en los cargos gerenciales en parte se explican porque los varones y las mujeres acceden a tipos de gerencias diferentes, en características y contenidos y por ende, de acuerdo a la lógica vigente, reciben remuneraciones diferentes.[197]

En términos generales en los "territorios o áreas femeninas", donde se observa la mayor concentración de mujeres en cargos jerárquicos, las remuneraciones para las posiciones gerenciales y de dirección, son más bajas. Tal es el caso de las gerencias de apoyo: administrativas y comerciales.[198]

El estudio señala la bajísima participación de las mujeres en las gerencias de áreas que desarrollan los procesos claves: en agencias de publicidad – producción (7%) y creativos (10%)- y en las firmas de desarrollo de software – desarrollo (14%) -. Gerencias en donde hay predominio de trabajo masculino, mejor pago.[199]

[197] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.
[198] Aunque es necesario señalar en este punto, la bajísima participación de las mujeres en cargos gerenciales en las agencias de publicidad.
[199] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.

Hay algunos casos de transición, como son las gerencias de producción en las fábricas de químicos cosméticos y de soporte a clientes en desarrollos de software, aunque en ambos casos, las mujeres que acceden a cargos jerárquicos, sostienen la brecha salarial y poseen mayores niveles educativos que sus colegas varones.[200]

En las ramas estudiadas, las mujeres están sub-representadas en las jerarquías medias.[201]

Consultados los gerentes de recursos humanos sobre la disposición para la contratación de varones o mujeres en diferentes posiciones, casi el 100% manifestó que le era indistinto el sexo. Sin embargo, entre un 10% y un 20% de los entrevistados prefirió varones para cargos gerenciales y sólo entre un 2% y un 13% manifestó abiertamente preferir a las mujeres para dichas posiciones. Al indagar sobre otras condiciones de género que pesan a la hora de decidir un ascenso, el 57% de los entrevistados valoró la posibilidad de realizar jornadas de trabajo largas e imprevistas y el 30% valoró la disponibilidad a realizar viajes. Estas condiciones altamente valoradas por los empleadores para los cargos jerárquicos, son a la vez poco compatibles con las responsabilidades del cuidado familiar que suelen tener las mujeres, en especial en períodos de embarazo, lactancia y cuidado en los primeros años de vida, lo que plantea un claro obstáculo para el ascenso de las mujeres a cargos gerenciales. Más adelante nos enfocaremos en la exploración sobre estos temas en particular. Por otro lado, el 75% de los encuestados de las áreas de Recursos Humanos, valora la experiencia en cargos gerenciales previa, lo cual resulta un camino de difícil resolución, porque la menor proporción de mujeres en cargos gerenciales lleva a que sea menor la proporción de mujeres con experiencia en los mismos, por lo tanto el acceso se vuelve dificultoso.[202]

8. LAS MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD – EL MUNDO PRIVADO –

En este punto, describimos cual es la situación actual de aquella mujer que ocupa puestos jerárquicos en las empresas, hacia dentro de su estructura familiar.

Es importante destacar que la situación de la mujer empresaria, directora o gerente, en su mundo privado, no mantiene diferencias sustanciales, en tanto a los compromisos y responsabilidades (laborales y afectivas) que mantiene cada mujer trabajadora de nuestro país.

[200] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.
[201] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.
[202] Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Tumini, L., Op.cit.

Sin embargo, todos los trabajos leídos hasta el momento, señalan como elemento diferenciador, la posibilidad económica (de mujeres con mayor poder adquisitivo) de armar una estructura de colaboradoras "pagas" para sostener la tarea doméstica. Esto nos lleva a pensar en una estructura femenina de sostenimiento piramidal, en donde muchas mujeres, trabajadoras del servicio doméstico (en nuestro país el 100% del servicio doméstico registrado es personal femenino[203]), son verdaderas "piedras fundamentales" para aquellas mujeres que desean estructurar una vida profesional con responsabilidades gerenciales hacia dentro de las organizaciones. Cabe preguntarse en este punto, si la mejora de la situación económica de las mujeres que ascienden en la pirámide ocupacional, redunda directamente en la mejora de las condiciones de empleabilidad de las trabajadoras del servicio doméstico que la sostienen día a día.

Para profundizar en estos temas, nos basamos en un trabajo de investigación publicado por la Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Varones y Mujeres (CTIO), que funciona en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Esta comisión, (espacio donde convergen representantes gubernamentales, empresariales y sindicales) elaboró un documento a partir de la entrevista de 112 mujeres ocupando cargos jerárquicos dentro de las organizaciones que representan, durante los meses de abril a septiembre de 2005.[204]

Este estudio arrojó que sobre 112 mujeres entrevistadas, el 76% vivía con sus hijos (el 57,1% con hijos menores de 18 años y en sus diferentes variantes, casada, con pareja o sola), el 12% vivía con sus padres, el 10% sola con su marido o pareja, y el 2% con padres u otro familiar.[205]

Las entrevistadas del mundo empresario sólo dejaron de trabajar al momento de tener hijos en un 32%. Del 68% restante de las mujeres que siguió trabajando, el 80% hizo uso de la licencia por maternidad (3 meses), el 20% restante no hizo uso de la misma por haber estado desarrollando actividades por cuenta propia, por estar al frente de una empresa o por no tener quien las reemplazara en su actividad.[206]

Consultadas las mujeres sobre otros motivos de egreso de la actividad laboral, el 75% manifestó que dejó de trabajar por responsabilidades vinculadas a la maternidad y el 25%

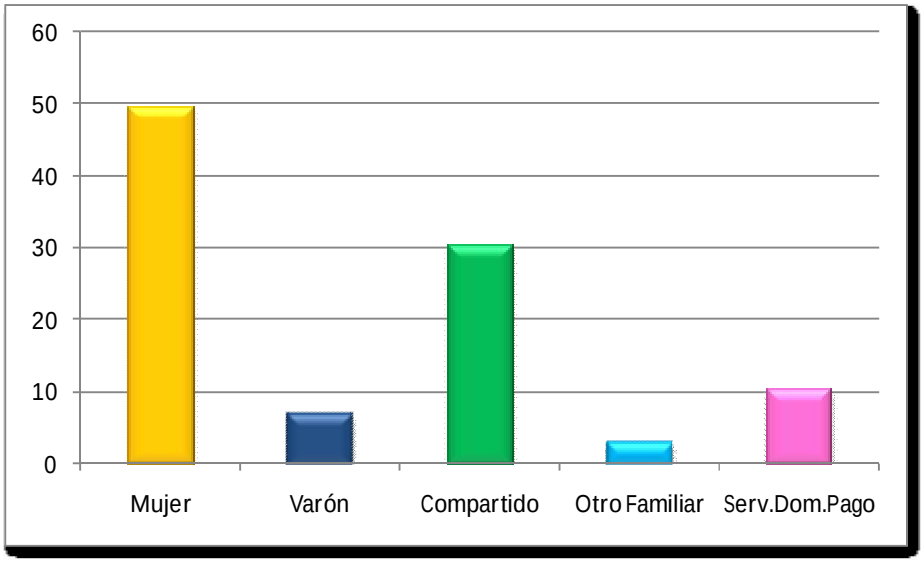
[203] MTEySS, Encuesta Permanente de Hogares, 4°trimestre del 2007.
[204] Goren, N. y otros, *Mujeres en puestos de decisión, manifestaciones de la vida pública y de la vida privada / doméstica*, Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral, MTEySS, 2005. Este es el último trabajo publicado por esta comisión, no habiéndose realizado otras investigaciones posteriores, más cercanas en el tiempo de realización y presentación de la tesis.
[205] Goren, N. y otros, Op.cit.
[206] Goren, N. y otros, Op.cit.

restante manifestó que dejó de trabajar por responsabilidades vinculadas al cuidado de familiares cercanos, por salud propia o por fallecimientos.[207]

Analizando la división del trabajo hacia dentro de las familias y tomando el grupo de tareas relacionadas a la alimentación (compra de alimentos, cocción, lavado de vajilla), se observa que las mujeres son las que realizan en su mayoría estas tareas (49,40%), (ver Gráfico N°9).[208]

Gráfico N°9

-Realización de tareas específicas vinculadas a la alimentación (compras de alimentos, cocción, lavado de vajilla), promedios, 2005-



Fuente: Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Varones y Mujeres (CTIO), MTEySS, Informe 2005, sobre 112 casos encuestados.

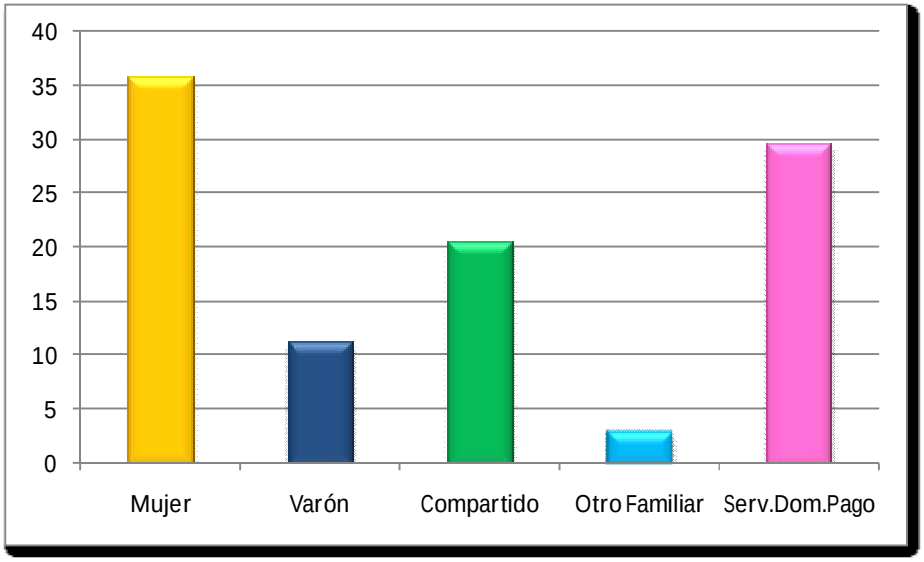
Aunque resulta importante el porcentaje de tareas domésticas compartidas con el varón (36,3%). Mirando al interior de cada ítem, se aprecia que la compra de alimentos es la actividad más realizada por el varón (11,1%), y el lavado de vajilla (16,07%) es realizado por el servicio doméstico. La preparación de alimentos es la actividad menos compartida con el varón y realizada mayormente por las mujeres (51,8%).[209]

[207] Goren, N. y otros, Op.cit.
[208] Goren, N. y otros, Op.cit.
[209] Goren, N. y otros, Op.cit.

Si ahora tomamos otro grupo de tareas, relacionados con la limpieza del hogar (limpieza, planchado y retiro de basura) encontramos que la mujer, si bien concentra en un 35% tales tareas, comparte las mismas con el varón en un 20,54% y con el Servicio Doméstico Pago en un 26, 46%, (ver Gráfico N°10).[210]

Gráfico N°10

-Realización de tareas específicas vinculadas a la limpieza (limpieza, planchado, retiro de basura), promedios, 2005-



Fuente: Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Varones y Mujeres (CTIO), MTEySS, Informe 2005, sobre 112 casos encuestados.

Analizando cada ítem en particular, se halla algo curioso, en la única actividad en la que los varones superan a las mujeres es en sacar la basura (31,25%, vs 25% de mujeres y 10% de Serv. Doméstico Pago). Entendemos que el retiro de la basura es la única actividad de este grupo, relacionada con el exterior. Por último hay una tarea que no realiza en forma exclusiva ningún varón: planchado. Ésta última tarea sólo es compartida en un 9,8% con el varón y delegada al servicio doméstico en un 39,29%.[211]

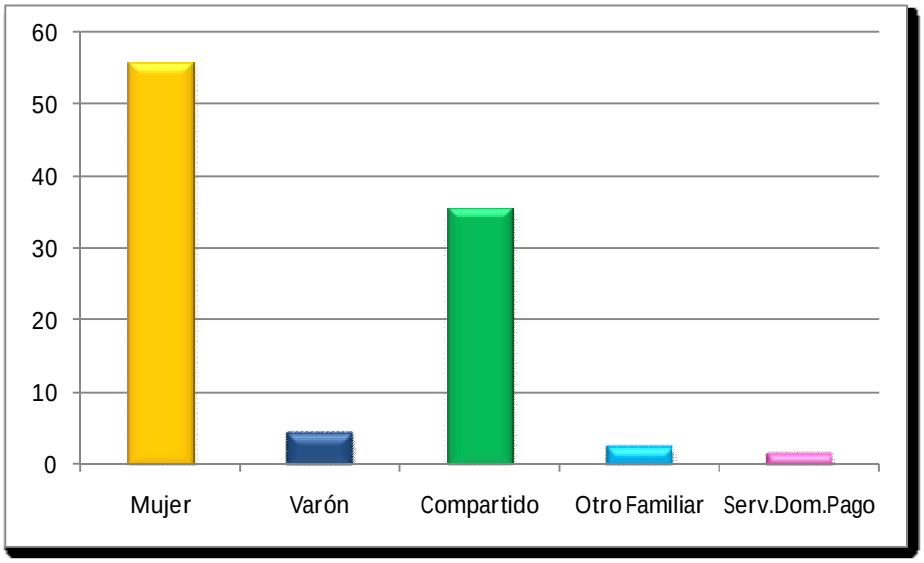
Observando el grupo de tareas específicas vinculadas a la crianza de los hijos, (revisar cuaderno, llevar a los hijos al colegio, llevar a los hijos al médico) tenemos que, si bien la mujer

[210] Goren, N. y otros, Op.cit.
[211] Goren, N. y otros, Op.cit.

sigue haciéndose cargo de las mismas en su mayoría (55%), hay un gran porcentaje de tarea compartida con el varón (35,78%). En este grupo de tareas específicas, las mujeres aun siguen siendo las que en su gran mayoría revisan en forma exclusiva el cuaderno de sus hijos cotidianamente, y también los llevan al médico. Si bien, repetimos, este es el ítem que más tareas comparte con los varones (ver Gráfico N°11). Con respecto a las tareas específicas de este grupo, la única que los varones realizan en forma exclusiva es la de llevar a los hijos al colegio (8,04%). También esta última, es la única tarea del grupo que se delega y en bajo porcentaje al Servicio Doméstico (2,68%). Recordamos que estas son conclusiones obtenidas de encuestas realizadas a mujeres que ocupan cargos jerárquicos en las organizaciones, por lo que reflejan la participación que éstas dan al servicio doméstico en las tareas del hogar. En este sentido se puede observar la bajísima delegación de tareas que tienen estrecha relación con la preservación de los vínculos afectivos intra-familiares y la salvaguarda de los niños.[212]

Gráfico N°11

-Realización de tareas específicas vinculadas a la crianza de los hijos (revisar cuadernos, llevar a los hijos al colegio, llevar a los hijos al médico), promedios, 2005-



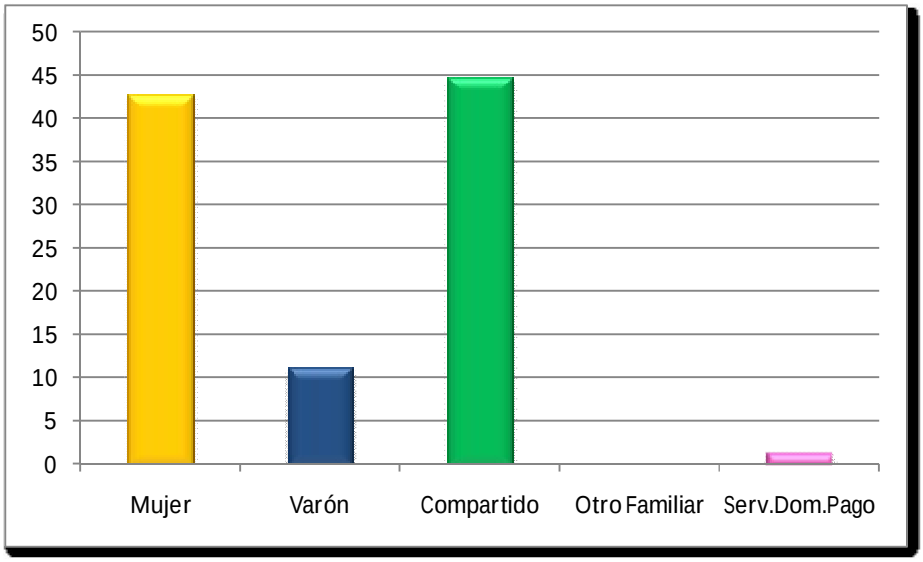
Fuente: Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Varones y Mujeres (CTIO), MTEySS, Informe 2005, sobre 84 casos encuestados.

[212] Goren, N. y otros, Op.cit.

Con respecto a las tareas de gestión, entre las cuales se incluyeron pago de impuestos, pago a proveedores en general y compras (excluidas las compras de alimentos), en lo que hace a la distribución de responsabilidades familiares, ésta es la que se lleva a cabo, en mayor medida, de manera conjunta entre varones y mujeres (ver Gráfico N°12).[213]

Gráfico N°12

-Realización de tareas específicas vinculadas a la gestión (Pago de impuestos, proveedores, bancos, compras (exceptuando alimentos), promedios, 2005-



Fuente: Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Varones y Mujeres (CTIO), MTEySS, Informe 2005, sobre 112 casos encuestados.

Analizando en detalle cada ítem que compone este grupo, vemos que el varón realiza en forma exclusiva bancos, pago de impuestos y pagos generales en un 20,54%. La mujer concentra la tarea de compras varias (exceptuando alimentos), en forma exclusiva en un 50%. Sin embargo, todas las tareas de este grupo son mayormente compartidas (48%).[214]

[213] Goren, N. y otros, Op.cit.
[214] Goren, N. y otros, Op.cit.

Encuestadas las 112 mujeres sobre si las responsabilidades familiares en relación a la crianza de los hijos debían ser compartidas, el 93% señaló que acordaba que las mismas debían ser compartidas en partes iguales. Las mujeres que no estuvieron de acuerdo (7% de 112 encuestadas) manifestaron que las mujeres son las que se deben hacer cargo en forma exclusiva de los bebés y los niños.[215]

9. LEGISLACIÓN DE LA MUJER EN EL TRABAJO

a. Declaración Universal de los Derechos Humanos

El 10 de diciembre de 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó y proclamó la Declaración Universal de Derechos Humanos. En esta declaración, encontramos 3 artículos relacionados a la igualdad de trato entre varones y mujeres:[216]

"Artículo 1: Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros."

"Artículo 2: 1. Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión pública o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición."

"Artículo 23: 1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones satisfactorias y equitativas de trabajo y a la protección contra el desempleo. 2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual."

b. Tratados internacionales

Las Naciones Unidas y otros organismos especializados han adoptado instrumentos sobre igualdad de oportunidades y de trato para varones y mujeres. Recordamos en particular lo enunciado por la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer (1979), en donde, en el párrafo decimocuarto del preámbulo de dicha convención, se indica que los Estados Parte reconocen que para lograr la plena igualdad

[215] Goren, N. y otros, Op.cit.
[216] ONU, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Ginebra, 1948. En http://www.un.org

entre el hombre y la mujer es necesario modificar el papel tradicional tanto del hombre como de la mujer en la sociedad y en la familia.[217]

La Organización Internacional del Trabajo, ha publicado Normas Internacionales del Trabajo que legislan para el logro de la igualdad de oportunidades, la eliminación de la discriminación laboral, y la protección de la maternidad (ver Cuadro N°8 y Cuadro N°9).[218]

Cuadro N°8

-Normas Internacionales del Trabajo, sobre maternidad-

Convenio	Adoptado por la OIT	Contenido específico	Ratificado por la Argentina
C100-Igualdad de remuneración	Junio de 2000, con vigencia a partir del 2002.	Los logros que se suman en este convenio se pueden resumir como: a. Licencia por maternidad no menor a 14 semanas. b. Período de licencia obligatorio post-parto, no menor a 6 semanas. c. Las prestaciones relativas a la licencia deben ser financiadas mediante un seguro social obligatorio o con fondos públicos. d. Cuando el pago de remuneración se hace en base a la remuneración anterior, no podrá ser menor a las 2/3 partes. e. Se prohíben los despidos durante el período de embarazo, y de licencia post-parto y por todo el tiempo que establezca la legislación Nacional. f. Se garantiza a la mujer el poder retornar a su puesto de trabajo o a posición equivalente, con la misma remuneración, al término de la licencia por maternidad. g. Insta a que cada Miembro tome las medidas necesarias para garantizar que la maternidad no constituya una causa de discriminación en el empleo, y del acceso al empleo. h. La prohibición de pruebas de embarazo previo a la contratación. i. Las pausas por amamantamiento o lactancia serán remuneradas, y por tanto contadas como horas de trabajo.	Argentina no ha ratificado aun este convenio.

Fuente: elaboración propia en base a las Normas Internacionales del Trabajo publicadas por la OIT, http://www.ilo.org

[217] ONU, Preámbulo de la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer, Ginebra, 1979. En: http://www.un.org

[218] OIT, Normas Internacionales del trabajo, Ginebra, 2007. En: http://www.ilo.org

Cuadro N°9

-Normas Internacionales del Trabajo, sobre igualdad de oportunidades y trato-

Convenio	Adoptado por la OIT	Contenido específico	Ratificado por la Argentina
C100-Igualdad de remuneración	Junio de 1951	*"Artículo 2:…1) Todo miembro deberá, (…) promover, (…) y garantizar la aplicación a todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor."*	Septiembre de 1956
C111-Discriminación (empleo y ocupación)	Junio de 1958	*"Artículo 1: 1. A los efectos de este Convenio, el término* ***discriminación*** *comprende:* *a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación;(…).* *2. Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación.* *Artículo 2: Todo Miembro para el cual este Convenio se halle en vigor se obliga a formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto."*	Junio de 1968
C156-Trabajadores con responsabilidades familiares	Junio de 1981	Este convenio rige para las mujeres o varones con responsabilidades hacia sus hijos o familiares directos que necesiten de sostén, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar o progresar en ella. Artículo N°3: *"(…) cada Miembro deberá incluir entre los objetivos de su política nacional, el de permitir que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo, ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales."*	Marzo de 1988

Fuente: elaboración propia en base a las Normas Internacionales del Trabajo publicadas por la OIT, http://www.ilo.org

c. Legislación argentina

La Reforma Constitucional de 1994 ha significado un importante avance cualitativo en el reconocimiento de los derechos de las mujeres, ya que ha asignado a la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer la mayor jerarquía en la pirámide legal.[219] En el artículo 75 inc. 22 de la Constitución Nacional se menciona que todos los tratados de derechos humanos allí incorporados tienen jerarquía constitucional y deben entenderse complementarios de los derechos y garantías reconocidos en el texto constitucional, dejando abierta la posibilidad de que se incorporen otros instrumentos de derechos humanos, mediando aprobación por mayorías especiales en el Congreso Nacional.[220]
La Reforma Constitucional de 1994 ha consagrado otros avances:[221]

- La garantía del pleno ejercicio de los derechos políticos mediante la igualdad real de oportunidades entre varones y mujeres para el acceso a cargos electivos y partidarios mediante acciones positivas en la regulación de los partidos políticos y el régimen electoral. (Artículo 37).

De esta manera, la Asamblea Constituyente reflejó en el texto constitucional la experiencia acumulada por las mujeres en el seguimiento e implementación de la Ley de Cupos (Ley N° 24012).

- La facultad del Congreso Nacional de promover medidas de Acción Positiva en relación a las mujeres, que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por la Constitución y los Tratados Internacionales (Art. 75 inc 23).
- El dictado de un régimen de seguridad social especial e integral de protección del niño en situación de desamparo, desde el embarazo hasta la finalización del período de enseñanza elemental y de la madre durante el embarazo y tiempo de lactancia, constituye un supuesto particular de esta facultad reconocida expresamente en sus disposiciones.

El haber logrado estos avances es el resultado del trabajo de mujeres que trabajaron a nivel institucional, que lograron crear una real articulación para alcanzar los objetivos. A continuación presentamos una serie de leyes relacionadas a la temática (ver cuadro N°10).

[219] Tomado de la página del Consejo Nacional de la Mujer de la República Argentina, http://www.cnm.gov.ar
[220] http://www.cnm.gov.ar
[221] http://www.cnm.gov.ar

Cuadro N°10

-Leyes Nacionales, en relación a la mujer-

Ley	Comentarios
L.5291 (1907)	A partir de un proyecto del diputado socialista Alfredo Palacios, tenía el objetivo de cuidar la salud de los niños (futuros ciudadanos). Esta Ley, por presión de los grupos económicos se aprobó con grandes modificaciones al proyecto original. En la misma se suprimió el descanso previo al parto y la recepción de un jornal en la licencia post-parto.[222]
L.11.317 (1924)	A partir de un proyecto presentado por Alfredo Palacios, se ratifica la jornada de 8hs, se confirma el descanso dominical y se prohíbe el despido por embarazo correspondiendo indemnización en caso de causa no justificada. Se agrega licencia por embarazo en la etapa de pre-parto, además de los 60 días post-parto vigentes en la ley anterior.[223]
L.20.744 (1976)	La ley de Contrato de Trabajo, menciona en su Art.17 la prohibición de discriminación por sexo, entre otros. Además, incluye la asignación familiar paga por 90 días. La mujer tiene derecho a una indemnización agravada en el supuesto de acreditar su despido por causa de embarazo o maternidad.[224]
L.23.179	De aprobación sobre la Convención de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer. Esta Convención tiene rango constitucional.[225]
Decreto 1.426/92	De la creación del Consejo Nacional de la Mujer. El Consejo Nacional de la Mujer es el espacio gubernamental responsable del cumplimiento, en todo el país, de la Convención sobre todas las formas de discriminación de la mujer.[226]
Decreto 254/98	Plan para la igualdad de Oportunidades entre varones y mujeres en el mundo laboral.[227]
L.25.013	Capítulo II, Art.11. Reforma Laboral: introducción de la figura de despido por razón de raza, sexo o religión.[228]
L.25.250	Reforma Laboral: incorporación de dos incentivos para el empleo estable de las mujeres. Título I, Artículo 2° (reducción de sus contribuciones de seguridad al incrementar la nómina de trabajadores contratados por tiempo indeterminado) y 3° (subsidio para el pago de salarios de mujeres y varones desocupados que integren la nómina de personal contratado por tiempo indeterminado).[229]
L.25.273	Ley de creación de un sistema de inasistencias justificadas por razones de gravidez.[230]
L25.929	Ley de derechos de padres e hijos durante el proceso de nacimiento.[231]
L.26.171	Del protocolo facultativo de la Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, Adoptado por la Asamblea General de la ONU.[232]

Fuente, elaboración propia en relación a las leyes y bibliografía citada en cada punto.

[222] Nari, M., *La mitad del país*, Buenos Aires, CEAL, 1995.
[223] Nari, M., Op.cit.
[224] Texto completo de la ley en: http://www.infoleg.mecon.gov.ar
[225] Texto completo de la ley en: http://www.cnm.gov.ar
[226] Texto completo del decreto en: http://www.cnm.gov.ar
[227] Texto completo del decreto en: http://www.cnm.gov.ar
[228] Texto completo de la ley en: http://www.cnm.gov.ar
[229] Texto completo de la ley en: http://www.cnm.gov.ar
[230] Texto completo de la ley en: http://www.cnm.gov.ar
[231] Texto completo de la ley en: http://www.cnm.gov.ar
[232] Texto completo de la ley en: http://www.cnm.gov.ar

10. ESTILOS DIRECTIVOS, LIDERAZGO Y GÉNERO

Nos hacemos la pregunta: ¿Existen estilos de dirección diferenciados en relación al género? ¿Hay influencia de los estereotipos de género en el accionar directivo? ¿Cómo se relaciona la variable género y los estereotipos de género con el liderazgo transformacional?
Vamos a abordar por partes estas tres preguntas:

a. Estilos de dirección en relación al género

¿Existen estilos de dirección diferenciados en relación al género? O de otro modo: *¿Existe un liderazgo femenino?*

Hay numerosos autores que se han inclinado a defender la idea de que los aspectos en la tarea de dirección no están condicionados o determinados de acuerdo al género/sexo de la persona que lo ejecuta.[233] Los argumentos que esgrimen a favor de tal hipótesis son los que indican que: el estilo de liderazgo en las organizaciones está estrictamente condicionado por la cultura organizacional, el mercado laboral, los procedimientos organizacionales o las responsabilidades familiares, entre otros. Es decir, que a igualdad de condiciones supra-estructurales o situacionales, tales como igualdad de oportunidades de promoción y grado de autoridad formal, los estilos de liderazgo deberían ser iguales en una misma empresa, es decir, no pueden ser explicados en relación a la diferencia de sexos. Este argumento ha sido discutido debido a que en la mayoría de las empresas, el estilo imperante es altamente asociado con los estereotipos masculinos, de modo que las empresas reconocen un único estilo de dirección.[234] La presión cultural imperante es reconocidamente masculina y es este estilo el que ha sido considerado como de mayor éxito o más adecuado para el desarrollo empresarial y el mismo está asociado claramente a las características del estereotipo masculino. Esta cultura organizacional imperante monosexual, en la que se reconocen exclusivamente como exitosos los valores masculinos, presiona a las mujeres para no desarrollar características del liderazgo que le sean propias y las diferencie del estilo masculino.[235]

Wajcman, (Investigadora sobre cuestiones de liderazgo y género) mantenía en sus primeras investigaciones que las mujeres directivas eran idénticas a sus pares varones. Esta autora ha afirmado que no existe un “estilo femenino de dirección”, que una mujer debe adoptar un estilo

[233] Chusmir, L.H. y Durand, D.E., *A pragmatic look at women in management*, California, Supervisión 49 (2), 1988, Págs.14 a 23.
[234] Cfr. Capítulo VII: Marco Teórico, Item 5: Género - Liderazgo
[235] Ramos López, A., Op.cit.

de dirección no propio, asociado con el estereotipo masculino de directivos para alcanzar la posición deseada. Sin embargo, en estudios posteriores, la misma autora ha propuesto que sí hay diferencias entre los estilos de varones y mujeres en torno a la dirección, sin embargo, las mujeres que alcanzan las posiciones de liderazgo adquieren un estilo masculino.[236]

Otros autores, han elaborado trabajos en donde se diferencia claramente los estilos de liderazgo masculino y femenino aun en idénticas condiciones de socialización.[237]

Como vemos, existe todo un espectro de trabajos que han intentado explicar si la condición de género influye en los estilos de liderazgo, o éstos más bien son el resultado de las condiciones de socialización hacia dentro de las organizaciones.

En el otro extremo, se plantea que existe un estilo propio de ejercer el liderazgo en relación a la condición de género y se les sugiere a las mujeres (en beneficio de ellas mismas y de las organizaciones) que desarrollen un estilo de liderazgo en forma congruente con su rol de género femenino, minimizando de ese modo el "conflicto del rol" que experimentaría en roles de liderazgo si se masculinizara.[238] O dicho de otro modo, hay que defender el estilo natural[239] de dirección femenino en vez de tomar actitudes adaptativas frente a los estilos de dirección imperantes ejercidos propiamente por varones.[240]

Loden (catedrática española especialista en temas de género y dirección de empresas), planteó una separación de estilos entre femeninos y masculinos, ver Cuadros N°11 y N°12 respectivamente.

[236] Wajcman, J., *Women and men managers: careers and equal opportunities*, en R.Crompton, D.Gallie y K.Purcell (eds), Changing Forms of Employement, Londres, Routledge, 1996. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[237] Loden, M., *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*, Barcelona, Hispano Europea, 1987. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[238] Cfr. Capítulo VII: Marco Teórico, Item 5: Género – Liderazgo. Tal como apunta la teoría de Eagly en: Eagly, A.H., Op.cit.
[239] En este caso el "estilo natural" no refiere a una "esencia femenina", sino a los estilos propios de la mujer por su socialización diferencial en la cultura imperante, es decir es un estilo natural a la socialización o a la culturización de "lo femenino".
[240] Loden, M., Op.cit.

Cuadro N°11

-Estilo directivo masculino-

	Estilo masculino
Estilo operativo	Competitivo
Estructura organizativa	Jerárquica
Objetivo básico	Triunfar
Resolución de problemas	Racional
Características clave	Fuerte Control Estrategia No emocional Análisis

Fuente: Loden, M., *Dirección femenina, como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*, Barcelona, Hispano Europea, 1987. Como se presenta en Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, UDV, 2005.

Cuadro N°12

-Estilo directivo femenino-

	Estilo femenino
Estilo Operativo	Cooperativo
Estructura Organizativa	Equipo
Objetivo Básico	Logros
Resolución de problemas	Intuitivo/Racional
Características clave	Control reducido Comprensión Colaboración Niveles de alto rendimiento

Fuente: Loden, M., *Dirección femenina, como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*, Barcelona, Hispano Europea, 1987. Como se presenta en Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, UDV, 2005.

Como la mujer representa una minoría en los puestos de la alta dirección,[241] el modelo de líder se asocia al estilo directivo masculino. Loden postuló 3 etapas de socialización de la mujer en los puestos de alta dirección:

- Etapa N°1 o del "compromiso de fraternidad": lleva a las mujeres a modificar sus estilos propios, sus intereses y comportamientos procurando adaptarse al molde directivo de la cultura organizacional imperante.

[241] Cfr. Capítulo VIII Análisis de Situación, Item 4: Situación de las mujeres en el mercado de trabajo.

- Etapa N°2 o de la "consecución de la primera posición": las mujeres se asimilan en conductas a los varones, aumentan la agresividad aun convirtiéndose un obstáculo importante para el ascenso de otras mujeres.
- Etapa N°3, o del "espléndido aislacionismo": en la que muchas mujeres que llegan a la alta dirección acomodándose a los estilos masculinos de *management* sin ver en ello alguna dificultad o se conscientes de que existe tal masculinismo.[242]

Es decir, de una socialización primaria femenina, a una re-socialización masculinizante hacia dentro de las organizaciones al alcanzar, o para alcanzar, las posiciones de poder. Las diferencias entre varones y mujeres desempeñándose en puestos de dirección se deben a la socialización que determina unos roles diferentes para unos y otras.[243]

Maier (especialista temas de género y dirección de empresas) sintetizó las diferencias de género en la dirección en torno a tres dimensiones:[244]

- Nivel intra-personal: en donde las directivas mujeres potencian las relaciones con los demás, se centran en las necesidades particulares de los miembros del equipo y se preocupan por su bienestar físico y psicológico. Las directivas priorizan la integración de la vida personal y la laboral mientras que los directivos varones, priman su desarrollo profesional.
- A nivel interpersonal: el estilo femenino se caracteriza por la colaboración, por una visión del poder sinérgica y en red[245] en donde el poder al mismo tiempo que se construye, se comparte para construir con los demás y lograr los objetivos; se potencia la participación; y en la resolución de conflictos se tienen en cuenta las particularidades del grupo, se mantienen las relaciones, y se busca consenso para la solución.
- A nivel organizacional: mientras que los directivos varones se sitúan en la cúspide de una pirámide exclusiva, las directivas se posicionan en el centro de una red inclusiva.

En resumen, el estilo femenino de dirección se caracterizaría por el compromiso, la igualdad, la colaboración y el trabajo en equipo, la diversidad, la búsqueda de una comunicación de mejor calidad, las construcciones en red y la inclusión.[246]

[242] Loden, M., Op.cit.
[243] Rosener, J., B., *Ways women lead*, Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre, 1990, Págs. 119 a 125.
[244] Maier, M., *On the gendered subestructure of organization: dimensions and dilemas of corporate masculinity*, en Powel, G.N., (Ed.): *Gender and work*, Londres, Sage, 1999. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[245] Cfr. Capítulo VI Marco Teórico, Item 1: Poder – Autoridad.
[246] Ramos López, A., Op.cit.

b. Influencia de los estereotipos de género en el accionar directivo

Ahora intentaremos responder a la pregunta: *¿Hay influencia de los estereotipos de género en el accionar directivo?*

Los estereotipos de género se configuran como barreras que impiden o dificultan el acceso de las mujeres a cargos jerárquicos dentro de las organizaciones. La sobrevalorización de los aspectos o creencias relacionados a lo masculino en el ejercicio del poder[247] y la sub-valorización de algunos aspectos asociados a lo femenino, relega a las mujeres a ocupar posiciones inferiores, contribuyendo de este modo a la persistencia del "techo de cristal".[248]

Esta diferenciación por creencias, traslada el debate, no a si existen estilos de dirección diferenciados en función del género, sino en cómo se cree que difieren los modos de dirigir en función del sexo, es decir, cuál es la creencia o el estereotipo atribuido a varones y mujeres directivos. En consecuencia, los estilos diferentes atribuidos a varones y mujeres directivos pueden ser explicados por las creencias estereotipadas de género.[249]

Como las posiciones directivas son ocupadas en su gran mayoría por varones, se han asociado las creencias sobre lo masculino a los mejores desempeños en la tarea de dirección, relegando a la mujer a puestos de menor relevancia dentro de las organizaciones. Veamos ahora una segmentación de creencias en torno a los estereotipos de género (ver Cuadros N°13 y N°14).[250]

Cuadro N°13

-Estereotipos de género I. Polo femenino deseable.-

Femeninos	Masculinos
No utiliza lenguaje duro	Utiliza un lenguaje muy duro
Muy diplomática	Muy franco
Muy amable	Muy brusco
Muy consciente de los sentimientos ajenos	Nada consciente de los sentimientos ajenos
Expresa con facilidad sentimientos tiernos	No expresa sentimientos tiernos con facilidad
Muy interesada por la apariencia propia	Nada interesado por la apariencia propia
De hábitos muy limpios	De hábitos muy chapuceros

Fuente: Nicholson, J., *Hombres y mujeres*, Barcelona, Ariel Psicología, 1987. Como se presenta en Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, UDV, 2005.

[247] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 1: Poder - Autoridad
[248] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 3: Mercado de Trabajo – Desigualdad de Género.
[249] Ramos López, A., Op.cit.
[250] Nicholson, J., *Hombres y mujeres*, Barcelona, Ariel Psicología, 1987. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

Cuadro N°14

-Estereotipos de género II. Polo masculino deseable.-

Femeninos	Masculinos
Nada hábil en los negocios	Muy hábil en los negocios
Le cuesta tomar decisiones	Le es fácil tomar decisiones
Casi nunca hace de líder	Casi siempre hace de líder
Muy sumisa	Muy dominante
Nada competitiva	Muy competitivo
Nada ambiciosa	Muy ambicioso
Nada agresiva	Muy agresivo
Le preocupa mucho ser agresiva	No le preocupa mucho ser agresiva
Nada independiente	Muy independiente
Muy fácil de influenciar	Nada fácil de influenciar
Muy pasiva	Muy activo
Muy ilógica	Muy lógico
Ninguna confianza en sí misma	Mucha confianza en sí mismo
Muy excitable en las crisis de poca importancia	Nada excitable en las crisis de poca importancia
Muy emotiva	Nada emotivo
No disimula emociones	Casi siempre disimula emociones
Incapaz de separar los sentimientos de las ideas	Separa con facilidad los sentimientos de las ideas

Fuente: Nicholson, J., *Hombres y mujeres*, Barcelona, Ariel Psicología, 1987. Como se presenta en Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, UDV, 2005.

Como se puede observar en ambos cuadros Nicholson, resume aquellos estereotipos de género que coinciden con las características deseables hacia el interior de la organización. Según esta clasificación, los rasgos más deseables asociados al estereotipo masculino aluden a las características del estilo de dirección imperante en la cultura tradicional, definido por la racionalidad, la dominación y la competitividad. Estas creencias juegan a favor de los varones en posiciones directivas y de liderazgo, infravalorando la capacidad de las mujeres por atribuirles inseguridad y falta de control emocional. Por otro lado, las características positivas asociadas a las mujeres, se refieren principalmente a la interacción personal y su motivación por los demás, valores que se han incorporado a la cultura empresaria actual.[251]

En conjunto, son menos las creencias o rasgos positivos asociados a las mujeres y los mismos están más alejados de la función de dirección, lo que contribuye a intensificar la creencia de que los varones se adecúan mejor a la función directiva.[252]

En estudios sobre los estereotipos de género y su influencia en los estilos de dirección, algunos autores[253] encontraron que tanto varones como mujeres coinciden en las características

[251] Nicholson, J., Op.cit.
[252] Ramos López, A., Op.cit.

asociadas al directivo, independientemente del sexo o al varón directivo, pero difieren en como perciben a la mujer directiva. Según estas mismas autoras, en una muestra de estudiantes de Psicología, los varones describían al directivo modelo como agresivo, competitivo, inteligente, y modesto, mientras que las mujeres lo describían como ambicioso, capaz de separar los sentimientos de las ideas, sensible a los sentimientos de los demás, con alta necesidad de poder, independiente, con habilidad para el liderazgo, persistente, con seguridad en sí mismo y auto-controlado. En cuanto al varón directivo, los encuestados lo describen como creativo y sociable, y las encuestadas como dominante, con necesidad de poder, independiente, persistente y bien informado. Pero en la descripción de las directivas es donde aparecen las diferencias entre varones y mujeres de la muestra de trabajo de estas autoras encontrando diferencias en 47 aspectos de los 60 planteados. Los encuestados describen a la mujer directiva como influenciable, frívola, impaciente, pasiva, tímida y con necesidad de aceptación social. Las mujeres directivas, por su parte, describen a la mujer directiva como capaz de separar los sentimientos de las ideas, ambiciosa, asertiva, competitiva, creativa, dominante, independiente, intuitiva, con autoconfianza, auto-controlada y bien informada, en general, atributos semejantes a los que asignan a los directivos varones. Como podemos observar, los directivos varones, de acuerdo a las conclusiones de este trabajo, mantienen visiones negativas sobre las directivas, pero no así las mujeres, y por tanto las diferencias se deben al sexo de quien evalúa, más que del sexo del personal directivo evaluado.[254]

Los trabajos de Perez y Morales completan las conclusiones del trabajo anterior y confirman la creencia estereotipada de que un varón es mejor director, jefe o empresario, que una mujer, siendo los varones los que marcan la mayor diferencia a su favor, aunque las mujeres perciben también en su mayoría, que los varones son más competentes en los puestos de dirección que ellas mismas.[255] En este mismo trabajo, entre las ventajas que una directiva tiene sobre un directivo señalan: su intuición, su capacidad de trabajo en especial en equipo y su trato amable, seguido de perspicacia, habilidad para la comunicación, su sensibilidad y el atractivo femenino. En cuanto a los inconvenientes, además de las responsabilidades familiares, destacan la menor capacidad de imposición y mando, y la falta de autoridad y agresividad atribuida a la

[253] Deal, J.J., Stevenson, M.A., *Perceptions of female and male managers in the 1990's: plus ca change...,* Sex roles, N°38, ¾, 1998, Págs.287 a 300. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[254] Deal, J.J., Stevenson, M.A., Op.cit.
[255] Pérez, J.A., y Morales, J.F., *Factores psicosociales que inciden en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Trabajo de investigación dirigido por Juan Antonio Pérez. Valencia, Universitat de València, 1992. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

mujer. También se destaca la falta de experiencia y la mayor sensibilidad o el hecho de ser emotivas.[256]

Pero además de las características negativas, estos investigadores evaluaron las características positivas que las mujeres aportan en la dirección que no aporta un directivo. Entre estas características más positivas de la mujer encontraron la comunicación y persuasión, la organización y la intuición, la capacidad para el trabajo, la sensibilidad, la diplomacia y la flexibilidad. En relación a las características positivas de los varones directivos (y no de las mujeres), señalaron decisión, firmeza, la distancia con los problemas del hogar, la capacidad de mando, la preparación y los conocimientos. Posteriormente preguntaron si las características positivas o negativas de personas que ocupasen puestos directivos eran consideradas típicamente femeninas, masculinas o neutras. Una conclusión interesante que estos investigadores obtuvieron fue que los aspectos positivos parecen ser igualmente masculinos y femeninos; en segundo lugar, el rasgo positivo es más típico de su propio sexo; en tercer lugar, los aspectos negativos de las personas que ocupan puestos directivos son rasgos marcadamente masculinos; y por último, los rasgos positivos de una mujer directiva son más deseables que los de un varón directivo.[257]

La interpretación conjunta de todos estos resultados, llevaron a los autores de este estudio a postular que existían tres tipos ideales de estilos de dirección:[258]

- Autocrático: basado en la autoridad, las dotes de mando y la capacidad de decisión entre sus aspectos positivos.
- Burocrático: definido por la eficacia, la capacidad de organización, y constancia, entre otros.
- Sociocrático: caracterizado por un comportamiento social que abarca un trato amable, las habilidades de comunicación y la flexibilidad como aspectos centrales.

Los resultados generales de esta investigación, mostraron que el 64% de los rasgos positivos que se atribuían a la mujer directiva, se corresponden con el estilo sociocrático, un 19% con los del estilo burocrático y ninguno del directivo con el estilo autocrático. Mientras que el 37% de las características positivas que se atribuían a los directivos varones coinciden con el estilo autocrático, 34% al burocrático y sólo el 4% al estilo de dirección definido como sociocrático.[259]

En cuanto a la valoración de los encuestados a los anteriores estilos de dirección, los resultados reflejaron que el sociocrático es el mejor valorado, de forma similar que el

[256] Pérez, J.A., y Morales, J.F., Op.cit.
[257] Pérez, J.A., y Morales, J.F., Op.cit.
[258] Pérez, J.A., y Morales, J.F., Op.cit.
[259] Pérez, J.A., y Morales, J.F., Op.cit.

burocrático y con una valoración negativa o ausencia de valoración positiva el estilo autocrático. Por tanto Pérez y Morales, concluyeron que el estilo autocrático está desvalorizado y se reclaman nuevos estilos de dirección en las personas que ocupan puestos directivos y tales estilos se asocian cada vez más con el estereotipo femenino.[260]

c. *Género y liderazgo transformacional*

Ahora intentaremos profundizar en la pregunta: *¿Cómo se relaciona la variable género y los estereotipos de género con el liderazgo transformacional?*

En el marco teórico, describimos las diferentes teorías acerca del liderazgo organizacional.[261] También en el marco teórico, describimos las teorías que dan cuenta de la relación entre liderazgo y género de un modo general.[262]
En este apartado mostraremos el estado actual de conocimiento sobre la relación entre género y liderazgo transformacional (a partir de la teoría de Bass) de un modo más específico.[263]
La revisión teórica realizada de los diferentes estilos de liderazgo y sus concepciones y clasificaciones a lo largo del tiempo en nuestro marco teórico, mostró que las diferentes teorías pueden resumirse en torno a dos dimensiones principales que recogen los siguientes tipos de comportamiento:

- Iniciación de estructura: orientado a la tarea, centrado en resultados, liderazgo motivado por la producción.
- Consideración: orientación al personal, centrado en las personas y motivado por relaciones interpersonales.[264]

Esta clasificación nos permite hacer una relación directa con los estilos de liderazgo femenino y masculino y con los estereotipos de género.
La primera dimensión, la de Iniciación a la estructura, es la asociada comúnmente al estereotipo masculino, siendo la segunda, mayormente asociada al estereotipo femenino. Si bien no podemos generalizar, el primer comportamiento se corresponde en mayor medida al estilo directivo masculino y el segundo comportamiento se corresponde mayormente al estilo

[260] Pérez, J.A., y Morales, J.F., Op.cit.
[261] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 4: Trabajo Directivo – Liderazgo, d. Modelo del liderazgo Transformacional.
[262] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 5: Género – Liderazgo.
[263] Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Nueva York, The Free Press, 1985.
[264] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 4: Trabajo Directivo – Liderazgo.

femenino. Hay estudios que orientan el análisis anterior[265] y además señalan que se espera que las mujeres tengan un estilo participativo, por lo que son evaluadas negativamente si presentan estilos autocráticos.[266]

Dos psicólogas españolas dedicadas a estudios de género: Isabel Cuadrado y María Soledad Navas, aplicaron la técnica de meta-análisis[267] para estudiar las relaciones entre liderazgo y género y entre las conclusiones más importantes de este trabajo encontramos:

Género y estilos de liderazgo: los estilos incluidos en el meta-análisis han sido dos de los más frecuentemente utilizados en la investigación de estos temas: "orientación a la tarea" vs "orientación a las relaciones" y "democrático" vs "autocrático". Las conclusiones en los trabajos realizados en las organizaciones, no muestran una distribución por sexo significativa para liderar con orientación a la tarea o con orientación a las relaciones; sin embargo el estudio muestra una clara orientación de las mujeres a ejercer un estilo de liderazgo democrático o más participativo que los varones, mostrando estos últimos una preferencia por el estilo autocrático. Por otro lado, encontraron que la tendencia de las mujeres a ser más democráticas y participativas que los varones líderes se debilita a medida que el rol estaba dominado por los varones. Es más, en estas situaciones las mujeres abandonan los estilos estereotípicamente femeninos.[268]

Género y emergencia del líder: tanto en estudio de laboratorio como de campo, los varones emergen como líderes en mayor número que las mujeres. Sin embargo, observaron que la tendencia de los varones a convertirse en líderes disminuye cuando las tareas requieren interacción social compleja o cuando la tarea del grupo se tipificaba como femenina por los investigadores que realizaban el estudio.[269]

Género y evaluación de estilo de liderazgo: las mujeres son peor evaluadas que los varones cuando exhiben estilos de liderazgo estereotipadamente masculinos, particularmente cuando este estilo es autocrático y no participativo. Sin embargo, los varones, no son peor evaluados

[265] Vroom, V.H. y Jago, A.G., *The new leadership: Managing participation in organizations*, New Jersey, Prentice Hall, 1988. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[266] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 5: Género – Liderazgo.
[267] El meta-análisis constituye un conjunto de procedimientos estadísticos diseñados para acumular, sintetizar e integrar resultados experimentales y descriptivos precedentes de estudios independientes que abordan cuestiones de investigación relacionadas. A diferencia de los estudios de investigación tradicionales, el meta-análisis utiliza estadísticos resumen de los estudios individuales, esto permite la comparación de los resultados y su posterior integración cuantitativa. Es el análisis del análisis.
[268] Cuadrado, R.L. y Navas, M., *La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo de género: resultados e implicaciones*, Santiago de Compostela, Revista de Psicología General y Aplicada, 53 (2), 2000, Págs. 303 a 317. Ver en: http://www.fedap.es ó http://dialnet.unirioja.es
[269] Cuadrado, R.L. y Navas, M., Op.cit.

que las mujeres cuando desempeñan liderazgo en roles estereotipadamente femeninos (Por ejemplo, democrático y orientado a las relaciones).[270]

Distribución sexual en roles de liderazgo y evaluación del líder: la tendencia de los varones a ser evaluados más favorablemente que las mujeres, es mayor para los roles ocupados principalmente por varones que aquellos roles que son ocupados indistintamente por varones o mujeres, o para roles en donde la distribución de sexos no está clara.[271]

Sexo de los sujetos y los subordinados y evaluación del líder: mientras que las subordinadas mujeres no mostraron sesgos de género en sus evaluaciones de mujeres y varones líderes (es decir, no favorecían a las mujeres líderes por encima de los varones líderes), los subordinados varones tenían una mayor tendencia que sus pares mujeres a devaluar la figura de mujeres líderes.[272]

Motivación para dirigir y género: la cual se considera una variable de personalidad y se define como "el grado en el que los individuos desean satisfacer los requisitos del rol de posiciones directivas, que tradicionalmente han existido en un contexto organizacional jerárquico, particularmente dentro de firmas de negocios (empresas)". En este trabajo se concluye que los varones mantienen mayor motivación para dirigir que las mujeres y también puntúan alto aquellas mujeres que enfatizan características estereotípicamente masculinas.[273]

Eficacia, ajuste de género y roles de liderazgo: la eficacia se considera un resultado de la conducta del líder, más que como un estilo particular de conducta. Se define como la facilitación de los líderes de un grupo, o la capacidad de la organización, para lograr sus metas.[274] En general, de acuerdo con estos estudios, los líderes de cada sexo eran particularmente eficaces en un rol de liderazgo considerado congruente con su género. Así, los varones líderes eran más eficaces que las mujeres líderes en roles definidos en términos relativamente masculinos (aquellos que exigían habilidades de tarea: dirigir y controlar a otras personas), mientras que las mujeres líderes eran más eficaces en roles definidos relativamente como femeninos (aquellos que exigían habilidades interpersonales: cooperar y llevarse bien con otras personas).[275]

Eficacia y grado en el que los líderes y subordinados estaban dominados por varones numéricamente: los varones líderes tendían a ser más eficaces que las mujeres líderes cuando

[270] Cuadrado, R.L. y Navas, M., Op.cit.
[271] Cuadrado, R.L. y Navas, M., Op.cit.
[272] Cuadrado, R.L. y Navas, M., Op.cit.
[273] Miner, J.B., *Role Motivation Theories*, Nueva York, Routledge, 1993. Como aparece en Cuadrado, R.L. y Navas, M., *La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo de género: resultados e implicaciones*, Santiago de Compostela, Revista de Psicología General y Aplicada, 53 (2), pags. 303 a 317. Ver en: http://www.fedap.es ó http://www.dialnet.unirioja.es
[274] Eagly, A.H., Karau, S.J., y Makhijani, M.G., *Gender and effectiveness of leaders: a meta-analysis*, Psychological Bulletin, 117, 1, 1995, Págs. 125 a 145. Como aparece en Cuadrado, R.L. y Navas, M., Op.cit.
[275] Cuadrado, R.L. y Navas, M., Op.cit.

el rol estaba dominado por varones asociado a subordinados varones. Adicionalmente, en la medida en que los subordinados de los líderes eran varones, el rol era evaluado como más afín a los varones.[276]

Eficacia y tipo de organización: sólo las organizaciones militares arrojaban resultados que favorecían significativamente a los varones líderes. En el resto de las organizaciones mostraban el patrón inverso, es decir, una leve tendencia a indicar mayor eficacia en las mujeres líderes que los varones líderes.[277]

Eficacia y nivel de liderazgo: los varones son más eficaces que las mujeres en posiciones de primer nivel en las organizaciones, mientras que las mujeres son más eficaces que sus compañeros varones en el segundo nivel (dirección media).[278]

Sexo de los evaluadores: Cuando existe un número mayor de varones entre los evaluadores, los varones líderes obtienen mejor puntaje de eficacia que las mujeres. Las mujeres, en cambio, no favorecen un sexo sobre el otro.[279]

Como ya hemos descripto, el liderazgo transformacional está compuesto por los factores: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.[280]

En síntesis, el estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por fomentar la relación con el equipo, tener en cuenta sus necesidades personales y profesionales, motivarles para superarse y esforzarse cada vez más y por la confianza depositada en todas y cada uno de los integrantes del equipo. Por otro lado, la dirección femenina, descripta a lo largo de este último apartado, basa su acción principalmente en el trabajo en equipo, la cooperación, la dirección participativa, y en la orientación a las relaciones interpersonales.[281]

Por lo expuesto hasta aquí, podríamos expresar que los aspectos más destacables del estilo de liderazgo transformacional, son comunes a las características de dirección femenina, lo que permite **asociar el estilo transformacional a las mujeres**. Además, se puede afirmar que, así como las organizaciones demandan la incorporación de estilos femeninos de dirección frente al estilo tradicional masculino; las organizaciones inmersas en entornos complejos o turbulentos y

[276] Cuadrado, R.L. y Navas, M., Op.cit.
[277] Cuadrado, R.L. y Navas, M., Op.cit.
[278] Cuadrado, R.L. y Navas, M., Op.cit.
[279] Cuadrado, R.L. y Navas, M., Op.cit.
[280] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 4: Trabajo Directivo – Liderazgo, d. Modelo del liderazgo Transformacional.
[281] Cfr. Capítulo VIII Análisis de Situación, Item 11: Estilos directivos, liderazgo y género.

sometidos a constantes cambios o crisis, demandan la incorporación de liderazgo transformacional para complementar el estilo de liderazgo transaccional.[282]

Sólo a modo de mención, valga la cita de cuatro investigaciones llevadas a cabo entre el 1986 y 1992 con el MLQ[283] (*Multifactorial Leadership Questionnaire*) que coinciden en señalar que las directivas utilizan más el liderazgo transformacional que el estilo de liderazgo transaccional, de acuerdo a la evaluación de sus subordinados.[284] En cada uno de estos cuatro trabajos, por separado, las diferencias que favorecen a las directivas en el estilo transformacional son pequeñas y a veces no significativas. Sin embargo, cuando se analizan conjuntamente las cuatro investigaciones, las directivas obtenían puntuaciones más altas en las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional.[285] También obtuvieron puntuaciones más elevadas las mujeres en dirección por recompensa contingente, aunque las diferencias con sus pares masculinos no eran significativas. Solamente en una de las investigaciones aparecen diferencias significativas en dirección por excepción, donde las directivas obtienen puntuaciones más altas cuando se trata de dirección por excepción activa y los directivos cuando es pasiva.[286]

Las diferencias de género en el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, del mismo modo que en los estilos de dirección en general, pueden ser explicadas basándose en los estereotipos asociados a varones y mujeres que ocupan puestos de liderazgo. Es claro que sería un reduccionismo asociar a todas las mujeres líderes a un estilo de liderazgo transformacional y a todos los varones líderes a un estilo de liderazgo transaccional. Muchos varones preferirían también "correrse" a un estilo transformacional pero las culturas organizacionales empresarias imperantes y los estereotipos masculinos asociados a posiciones de liderazgo con características transaccionales, hacen que este corrimiento sea dificultoso.[287]

El hecho de que las mujeres sean más transformacionales que los varones, se deduce del hecho de que los estereotipos femeninos están mejor asociados a este estilo de liderazgo y no proponen dificultades a la hora de conciliar por la mujer, estereotipo de género y estereotipos

[282] Ramos López, A., Op.cit.
[283] Bass, B.M., y Avolio, B.J., *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, California, Consulting Psychologists Press., 1990. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[284] Bass, B.M., Avolio, B.J., y Atwater, L., *The transformational and transactional leadership of men and women*, Applied Psychology: An international review, 45, 1996, Págs. 5 a 34. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit. Esta publicación reunió los resultados de estos cuatro trabajos. En el primer trabajo, analizaron las diferencias de género con una muestra de 877 subordinados (219 mujeres y 658 varones) que informaban sobre 229 líderes (79 mujeres y 150 varones) de 6 empresas de alta tecnología incluidas en la lista de empresas Fortune 500. En la segunda investigación, 271 subordinados (147 mujeres y 124 varones) evaluaron a 96 líderes (38 mujeres y 58 varones). En la tercera, 913 subordinados (532 mujeres y 131 varones) informaron de 285 líderes (154 mujeres y 131 varones) de organizaciones sin fines de lucro. En el cuarto estudio, 131 subordinados (81 mujeres y 50 varones) de escuelas públicas evaluaron a 46 líderes (10 mujeres y 36 varones).
[285] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 4: Trabajo Directivo – Liderazgo, d. Modelo del liderazgo Transformacional.
[286] Bass, B.M., Avolio, B.J., y Atwater, L., Op.cit.
[287] Ramos López, A., Op.cit.

asociados a posiciones de liderazgo, lo cual reditúa, a la luz de los estudios recientes mejores evaluaciones por parte de sus subordinados.[288]

Una investigadora española Sánchez-Apellániz[289] realizó un estudio en el año 1997, para analizar cuáles son los estilos directivos de varones y mujeres y comprobar si el sexo de los directivos es causa de diferencias significativas en sus perfiles culturales, o más bien, tal y como defiende, el sexo no determina las diferencias de estilo de liderazgo, pudiendo además, encontrar tendencias al liderazgo transformacional entre el personal directivo independientemente de su sexo.[290]

Las conclusiones de este trabajo se resumen en que aunque ni varones ni mujeres se inclinan por su estereotipo sexual, aparecen dos rasgos estereotípicos que sí coinciden con el sexo: "la obediencia", en el caso de los varones y "la orientación a las personas", en el caso de las mujeres. El personal directivo de mayor edad refleja unos valores asociados al estereotipo masculino: obediencia, fuerza, y ambición frente a los más jóvenes y con menos años en posiciones directivas que abogan por nuevos valores como son las emociones en su conjunto y las relaciones interpersonales. También hay que destacar que ni los varones ni las mujeres rechazan ninguno de los grupos de valores planteados, lo que indica que tanto unos como otras optan por la diversidad de valores que no les conduce de forma categórica ni al liderazgo transaccional ni al transformacional.[291]

11. UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL CONTEXTO DE NUESTRO PAÍS

El estudio empírico que se presenta a continuación se propuso profundizar en el conocimiento de los estilos de dirección y las diferencias de género en el contexto de empresas de nuestro país. El desarrollo de este trabajo tuvo su antecedente en la metodología aplicada por Amparo Ramos Lopez,[292] para el análisis de la situación de la mujer directiva en el contexto valenciano, basado a su vez en el proyecto europeo "*NOWDI XXI: formación de mujeres directivas*", desarrollado por un equipo de investigación del *Institut Universitari d'Estudis de la Dona de la Universitat de Valencia* desde 1998 hasta finales del año 2000.[293]

[288] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 5: Género – Liderazgo.
[289] Sanchez-Apellaniz, M., *Mujeres, dirección y cultura organizacional*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1997. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.
[290] El estudio está basado en un inventario de 49 valores personales clasificados estereotipadamente masculinos, femeninos y neutros según propone Nicholson, J. en: Nicholson, J., *Hombres y mujeres*, Barcelona, Ariel Psicología, 1987.
[291] Sanchez-Apellaniz, M., Op.cit.
[292] Ramos López, A., Op.cit.
[293] Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M., *Mujeres directivas: promoción profesional en España y Reino Unido*, Valencia, Institut Universitari d'Estudis de la Dona; 2000. Como se presenta en Ramos López, A., Op.cit.

El desarrollo del presente trabajo se centró en el estudio del liderazgo, concretamente en los estilos de liderazgo de una muestra de directivos y directivas Argentinos, con el objetivo de analizar la existencia o no de perfiles diferenciados entre ellos en los modos de dirigir, y como consecuencia de ello, si se favorecía el acceso de las mujeres a puestos directivos por la adecuación del estilo femenino a las demandas de los entornos organizacionales actuales.

Habiendo descripto en el marco teórico, el modelo que elegido para enfocar el estudio del liderazgo de las organizaciones desde una perspectiva de género, podemos plantear que el trabajo de investigación se organizó en torno a tres ejes:

- Profundizar en el conocimiento de cuáles son las barreras que dificultan el acceso y la promoción de las mujeres a los puestos de decisión y constatar en qué medida estos obstáculos tienen que ver con el perfil directivo de las mujeres o sus estilos de liderazgo.
- Estudiar las diferencias de género en los estilos de liderazgo, enfocando el análisis de percepción que los directivos y directivas tienen sobre su propio estilo de liderazgo tomando como referencia el modelo de liderazgo transformacional.
- Analizar en qué medida los estereotipos de género afectan a la atribución de características directivas a varones y mujeres.

a. Instrumentos utilizados para la obtención de información

El estudio exploratorio utiliza métodos cuantitativos y cualitativos.[294]

Para la obtención de información cuantitativa se utilizaron dos encuestas dirigidas a dos muestras diferenciadas por sexo:

- Varones: empresarios, directivos, gerentes generales, gerentes de división o departamento.
- Mujeres: empresarias, directivas, gerentes generales, gerentes de división o departamento.

Se utilizaron 5 encuestas diferentes:[295]

- Datos biográficos.

[294] Se consultó la metodología de la técnica de investigaciones de mercado propuesta en: Aaker D.A., y Day G.S., *Investigación de Mercados*, Méjico, Mc Graw Hill, 1989.

[295] Ver Anexo 1: formulario de encuesta: "Creencias sobre la mujer en el trabajo";
Ver Anexo 2: formulario de encuesta: "Perfil directivo demandado por el empresariado";
Ver Anexo 3: formulario de encuesta: "Características presentes en los equipos de dirección";
Ver Anexo 4: formulario de encuesta: "Auto percepción de estilo de liderazgo".

- Encuesta sobre los prejuicios y barreras que se interponen en la promoción profesional de las mujeres.
- Encuesta sobre el perfil demandado a los profesionales que ocupan cargos de dirección o gerencias en las empresas.
- Encuesta sobre las características percibidas en la acción de los directivos de la empresa.
- Encuesta sobre la auto-percepción del estilo de liderazgo de los directivos de la empresa.

Según el caso, las preguntas tendían a indagar sobre el perfil de las personas que ocupaban puestos de dirección e identificar qué aspectos favorecían el acceso a estos cargos, en otro, el estilo de liderazgo de los directivos y directivas. También se indagó sobre datos biográficos y de la posición y se preguntó por la atribución de rasgos directivos mediante una escala de 30 ítems tomada del libro de M. Amparo Lopez[296] y elaborada propiamente para el estudio, y por la auto-percepción de estilos de liderazgo mediante el cuestionario denominado Multifactorial Leadership Questionnaire (MLP) diseñado por Bass y Avolio,[297] en la versión abreviada y validada por Morelo y Morales.[298] En todos los casos, las encuestas fueron remitidas a los participantes por correo electrónico y respondidas por la misma vía.

El estudio cualitativo, que complementa la información obtenida consistió en la realización de encuestas a informantes clave, varones y mujeres, directivos de empresas. Las preguntas ampliatorias, han sido realizadas en muchos casos en forma personal o telefónicamente, en otros casos, las mismas han sido realizadas por correo electrónico. Los comentarios han resultado importantes para poder valorar los resultados obtenidos en el estudio cuantitativo.

En la gran mayoría de los casos, las respuestas a las encuestas y entrevistas, han sido proporcionadas con la condición de mantener una estricta confidencialidad sobre los datos biográficos y de pertenencia de los directivos involucrados. Sin embargo, y a los fines de verificar y validar los contenidos expresados en el presente trabajo, tanto la Dirección de la Maestría como la tutora de tesis, tienen el listado reservado de los sujetos entrevistados, con detalles de identificación, fechas de realización y datos de pertenencia según la empresa.

[296] Ramos López, A., Op.cit.
[297] Bass, B.M., y Avolio, B.J., *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, California, Consulting Psychologists Press., 1990.
[298] Molero, F., y Morales, J.F., *The assessment of transformational leadership*, trabajo presentado en la Second Conference of the European Association of Psychological Assessment, Symposium on Organizational Assessment, Gröningen, 1993.

b. Descripción de la muestra de participantes y análisis de datos biográficos

Sobre un total de 32 encuestados, 15 fueron varones y 17 mujeres. Las funciones de los entrevistados incluyen: Empresarios/as (Socios Gerentes), Gerentes Generales, Gerentes de división o departamento. Las empresas a las que estos directivos pertenecen, se encuentran situadas en las provincias de Buenos Aires (10), Capital Federal (15), Santa Fe (3), Córdoba (1), Chaco (1) y San Juan (2), aunque las mayoría de las mismas (multinacionales en un 70%) mantienen operaciones en varias provincias de nuestro país, además de Buenos Aires. De igual modo, consideramos que por tener Buenos Aires el mayor porcentaje de empresas localizadas, el estudio no pierde representatividad. De un total de 32 empresas representadas, 22 son multinacionales, las restantes 10 empresas corresponden a empresas nacionales identificadas como PyMEs.

Las empresas en las cuales los encuestados ejercen o han ejercido funciones corresponden a los siguientes sectores de mercado: Multimedios, Servicios legales y contables, Informática, Industria pesada (metalmecánica), Agro, Informática, Energía, Química, Farmacia, Minería, Petróleo, Servicios (Logística), Textil, Transportes (Aéreo), Cosmética, Petróleo, Consumo masivo (Alimentos), Educación, Financiero (Banco), Construcción, Consultora de RRHH.

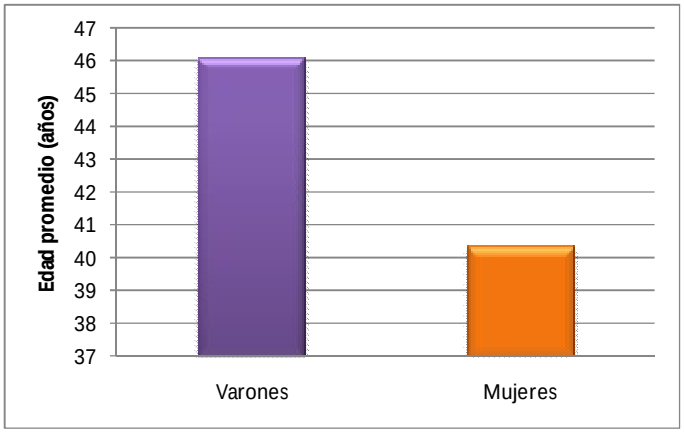
Aunque el tamaño de la muestra fue pequeño, consideramos que la mayoría de los sectores de mercado han sido representados de modo de poder generalizar la situación de la mujer en los mismos. En este punto recordamos que esta tesis no persiguió la búsqueda de "representatividad" para avalar o demostrar estadísticamente alguna hipótesis planteada. El objetivo de esta tesis de maestría fue presentar un estudio exploratorio sobre el tema en cuestión, para precisar el conocimiento alcanzado sobre el fenómeno tal como se presenta en la actualidad en nuestro país.[299]

Los datos biográficos de los encuestados revelaron que: en general las directivas son más jóvenes (promedio de edad: 40 años) que los directivos varones (promedio de edad: 46 años), (ver Gráfico N°13).

[299] Cfr. Capítulo VI: Metodología de trabajo.

Gráfico N°13

-Edad promedio de los encuestados (Años)-

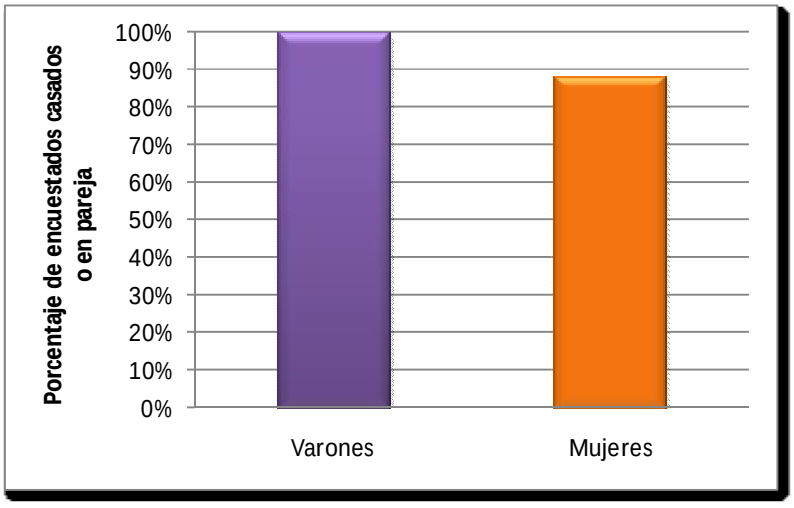


Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

Las directivas mujeres estaban casadas en menor medida (ver Gráfico N°14) y tenían menos hijos (ver gráfico N°15), esto a priori, podría deberse a su juventud, dado que los varones tampoco forman familias numerosas.

Gráfico N°14

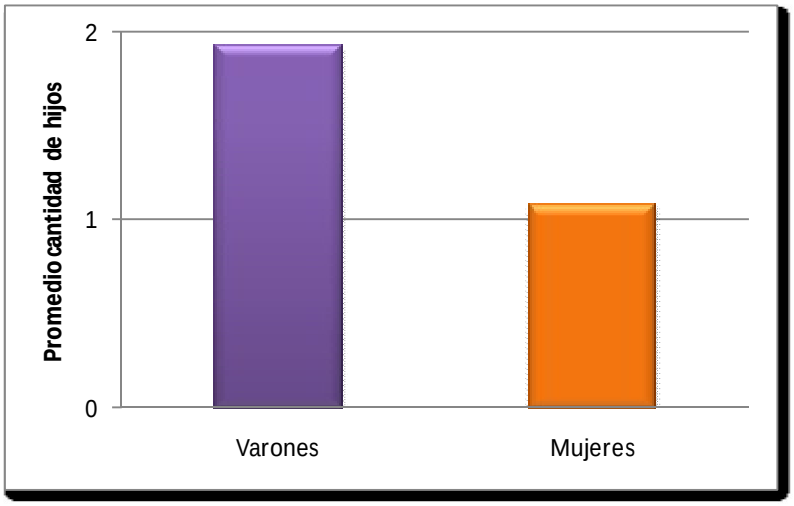
-Porcentaje de encuestados casados o en pareja-



Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

Gráfico N°15

-Promedio cantidad de hijos de encuestados-

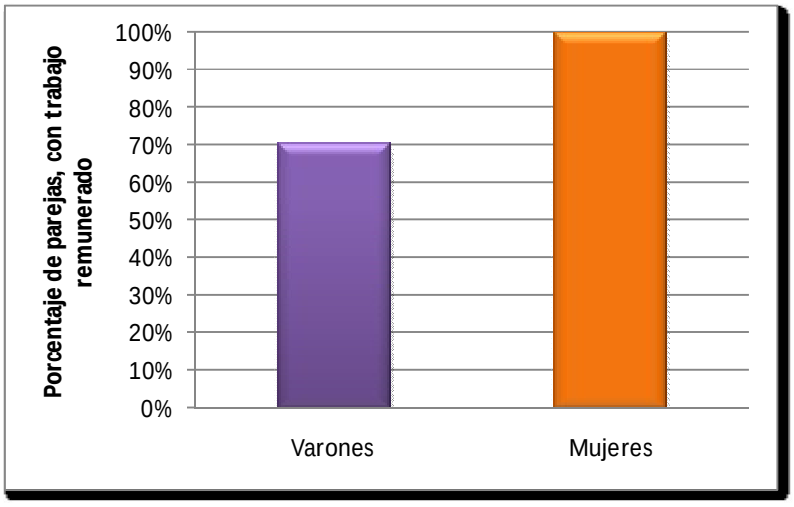


Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

Por otro lado los compañeros de cada mujer directiva (maridos, novios, concubinos) mantienen todos, un trabajo profesional rentado. En el caso de los varones en algún porcentaje (71%) están casados con amas de casa (ver Gráfico N°16).

Gráfico N°16

-Porcentaje de parejas con trabajo remunerado-

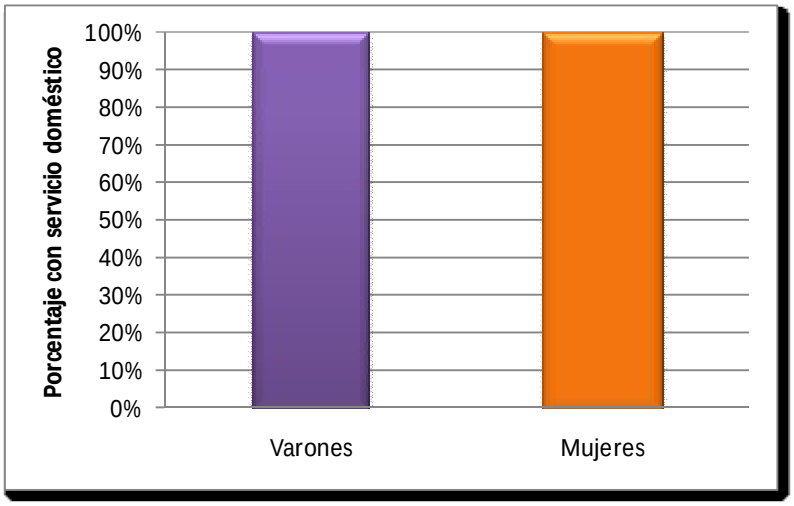


Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

En el 100% de los casos entrevistados (varones y mujeres) cuentan con servicio doméstico (ver Gráfico N°17).

Gráfico N°17

-Porcentaje de encuestados con servicio doméstico-



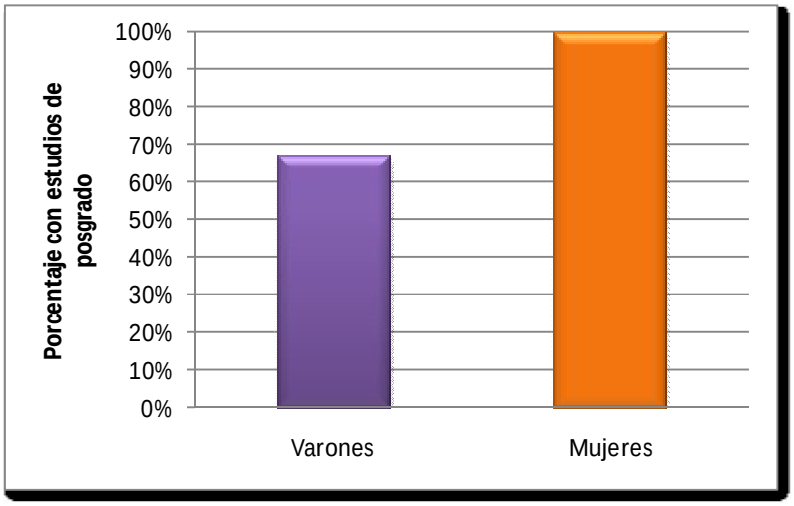
Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

Algunas de las mujeres entrevistadas manifestaron que contratan servicio especializado adicional para la atención de los hijos o los escolarizan a edad temprana (jardines maternales o guarderías). En este último punto debemos hacer referencia a que en entrevistas ampliadas, tanto mujeres como varones comentaron que no pueden contar con sus madres (las abuelas) para dejar a sus hijos todas las veces que se necesite, por tener aquellas actividades variadas o por situarse en otro país, provincia. También hubo manifestaciones referidas a que a deslocalización creciente de los profesionales en diferentes lugares de trabajo, hacia el interior o el exterior del país, juega un papel cada vez más importante en la conformación de nuevas redes de contención familiar, diferentes a las que presentaba la familia ampliada tradicional.

En cuanto al nivel de formación, se notó alguna diferencia entre directivos y directivas. El 100% de las mujeres entrevistadas pasó por una instancia de formación superior al grado (maestrías, doctorados, posgrados de especialización, etc.), en cambio sólo el 67% de los varones encuestados pasó por una instancia de formación de posgrado (ver Gráfico N°18).

Gráfico N°18

-Porcentaje de encuestados con estudios de posgrado-

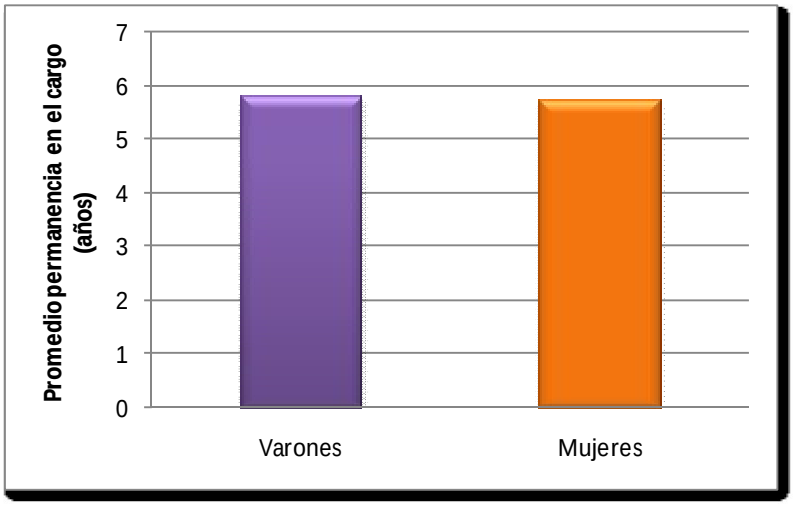


Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

No se apreció gran diferencia en la cantidad de años promedio de permanencia en el cargo, entre varones y mujeres. Probablemente tenga que ver con la cercanía de edades promedio de entrevistados varones y mujeres (ver Gráfico N°19).

Gráfico N°19

-Promedio de años de permanencia en el cargo-

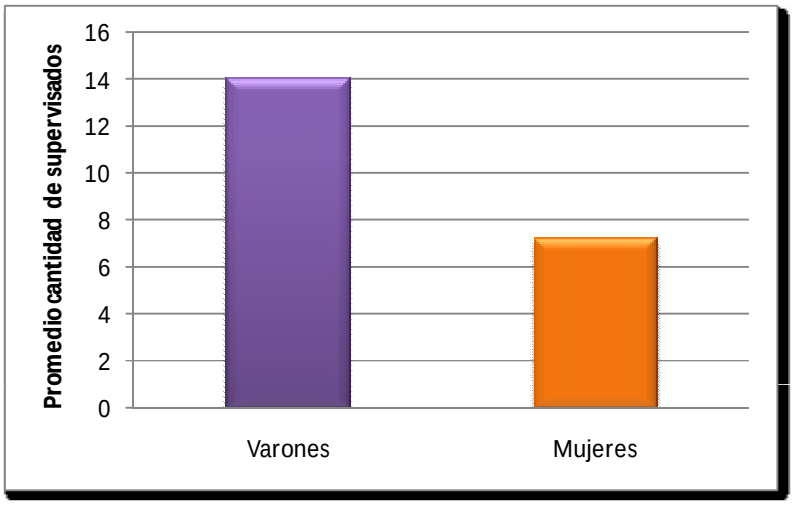


Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

En general las mujeres manifestaron dirigir, en promedio, equipos notoriamente más pequeños (7 supervisados) que los directivos varones (14 supervisados promedio) (ver Gráfico N°20). Los puestos directivos de mayor nivel, en general, aparecieron predominantemente ocupados por varones (Gerencias Generales).

Gráfico N°20

-Promedio cantidad de supervisados-



Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

Cuando algunas mujeres eran consultadas, todas manifestaban la percepción de percibir menor salario que un varón en igual posición (o posición comparable) dentro de la empresa. Algunos directivos varones consultados sobre el particular, manifestaron esta misma percepción sobre sus pares mujeres, es decir, que sus pares mujeres cobraban menos sueldo por igual trabajo. En ningún caso se quiso dar datos precisos sobre las remuneraciones percibidas para realizar un estudio un poco más exhaustivo, de modo que sólo se pudieron recolectar opiniones sobre percepciones acerca del particular.[300]

[300] Las consultas realizadas a los directivos encuestados no han seguido un patrón predeterminado, se han formulado preguntas para ampliar sobre este particular. Las preguntas han sido del tipo abiertas a tres o cuatro varones y mujeres elegidos al azar o simplemente en función de su disponibilidad para colaborar con el presente estudio.

c. Análisis de creencias que dificultan el acceso y promoción de las mujeres

Para conocer las barreras que mantienen la situación de segregación de las mujeres para ejercer puestos directivos, se encuestó a grupos de varones y mujeres directivos sobre las ideas preconcebidas o creencias sobre las mujeres en el trabajo, que les dificultan el acceso a puestos de dirección.[301]

Para ello, los encuestados debían señalar sobre un listado de 14 aspectos cuáles creían que operaban más frecuentemente en los ámbitos de trabajo que cada uno ocupaba. En este punto se les aclaró que se debía responder: "en general se piensa que"; para no esconder las creencias detrás de las respuestas políticamente correctas. Las 14 características presentadas hacían referencia a 4 categorías bien diferenciadas. La primera de ellas a los mitos o creencias relativas a carencias aptitudinales o falta de habilidad. La segunda categoría a las creencias relativas a las carencias actitudinales (más relacionadas al ejercicio de liderazgo). La tercera categoría a las dificultades para conciliar la vida familiar y laboral; y la última se refirió a la incompatibilidad con el rol sexual (enfoque esencialista).[302]

En el cuadro que presentamos a continuación (ver Cuadro N°15) se resumen los resultados obtenidos en esta encuesta.

Cuadro N°15

-Creencias sobre la mujer en el trabajo, Argentina-

#	Creencias sobre la mujer en el trabajo	Varones	Mujeres	Prom Arg.
Carencias aptitudinales				
1	Estan menos preparadas	7%	24%	15%
2	Su capacidad de trabajo es baja	0%	12%	6%
3	Dificultades en establecer relaciones interpersonales con sus subordinados	40%	29%	35%
4	Incapaces de dirigir equipos de trabajo	20%	35%	28%
Carencias actitudinales				
5	No imponen autoridad	20%	53%	36%
6	No son competitivas	0%	35%	18%
7	Carecen de ambición profesional; "El trabajo no es su primera prioridad en la vida"	80%	71%	75%
8	Son inseguras	20%	35%	28%
Dificultades en conciliación familia trabajo				
9	Dificultades para cambiar de residencia	87%	88%	87%
10	Condicionadas por responsabilidades familiares	93%	94%	94%
11	Faltan mucho al trabajo	20%	47%	34%
12	No puden dedicar todo el tiempo necesario	60%	65%	62%
Incompatibilidad con el rol sexual				
13	Un buen jefe debe ser varón	40%	24%	32%
14	No pueden realizar trabajos no habituales de su sexo	47%	47%	47%

Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

[301] Ver Anexo N°1: formulario de encuesta: "Creencias sobre la mujer en el trabajo".
[302] Cfr. Capítulo VII: Marco Teórico, Item 5: Género – Liderazgo, Teoría de Hoffman y Hurst.

En el cuadro se promediaron los resultados de varones y mujeres por separado (1ra y 2da columna respectivamente), en una tercera columna se presentaron los promedios totales tomados, en todos los casos, sobre la suma de respuestas “Es más común” divididas por el total de respuestas de cada género y luego en el total.

Como podemos apreciar, se ha encontrado en gran medida coincidencia entre varones y mujeres sobre las creencias que operan en los ámbitos laborales e impiden o dificultan el acceso de las mujeres a los puestos directivos. En su mayoría relacionadas con la categoría que señala las dificultades en la conciliación de responsabilidades entre familia y trabajo, mientras que las creencias relacionadas a las carencias aptitudinales, actitudinales (excepto la relacionada con la ambición profesional) o relativas al rol sexual fueron señaladas en cantidad minoritaria.

También en la mayoría de los casos, se observó que las mujeres acusaban porcentajes más elevados en cada una de las creencias que en los varones, habiendo sólo tres excepciones.

En primer lugar, el 93% en los varones y 94% de las mujeres encuestados parecieron coincidir que la principal creencia que opera sobre la dificultad de progreso de las mujeres en las empresas corresponde a considerar que las mujeres son condicionadas por responsabilidades familiares. Y en esta misma línea, un porcentaje también elevado (88% de mujeres y 87% de varones) opinó que las mujeres tienen dificultades para el cambio de residencia. Con menor incidencia pero un porcentaje también elevado, manifestaron que no pueden, las mujeres, dedicar todo el tiempo necesario a sus responsabilidades laborales. Sin embargo, frente a la creencia de que las mujeres “faltan mucho al trabajo”, los porcentajes disminuyeron notablemente (50% de mujeres y 20% de varones).

Dentro de las creencias relacionadas con características actitudinales, apareció con un porcentaje importante (71% de mujeres y 80% de varones) aquella que señala que “Las mujeres carecen de ambición profesional” lo que comúnmente se expresa en otros términos como: “el trabajo no es la primer prioridad en la vida”. Debido a los elevados porcentajes entre de varones y mujeres sobre esta categoría, se realizaron re-preguntas para ampliar sobre este punto en particular. Las respuestas, tanto de varones como de mujeres, señalaron que esta categoría es especialmente discriminatoria porque las mismas palabras en boca de varones es favorable para los mismos, dado que presenta a un varón comprometido con su familia. En cambio, si es una mujer la que expresa que el trabajo no constituye su primera prioridad, queda condicionada por esta creencia en su carrera profesional. Por otro lado, esta creencia (“Carecen de ambición profesional, el trabajo no es la primera prioridad en sus vidas”), ubicada dentro de “carencias actitudinales” bien podría haber quedado asociada a la categoría de

"dificultades de conciliación familia – trabajo", porque no aparece la falta de ambición profesional de la mujer como un desinterés natural de la misma por su desarrollo o ascenso, sino más bien porque otras prioridades compiten por su dedicación y presencia, en este caso, la familia.

Con respecto a las creencias sobre "carencias aptitudinales", esta es la categoría que recibió porcentajes más bajos, evidenciando que opera en menor escala a la hora de limitar el ascenso de las mujeres. Sin embargo encontramos diferencias significativas entre las percepciones de varones y mujeres. Tomemos el caso de "su capacidad de trabajo es baja", ningún varón opinó que esa creencia tenga sustento hoy en las empresas para limitar las posibilidades de ascenso de las mujeres a puestos de dirección, sin embargo, un bajo porcentaje de mujeres (12%) que contestó que esta creencia está activa aun en las empresas en las que trabajan.

Un 7% de varones encuestados opinó que la creencia de "están menos preparadas" opera hoy en los ámbitos de trabajo, y un 24% de mujeres (un poco más del triple) consideró que esta creencia está activa hoy en la empresa.

Los varones, en esta categoría, pusieron en relieve (40%) la creencia de que las mujeres mantienen "dificultades en establecer relaciones interpersonales con sus subordinados/as". Consultados algunos directivos varones encuestados sobre este punto[303], manifestaron que la mujer mantiene en los roles directivos, relaciones más tensas y complejas con sus subordinados varones o mujeres, que muchas veces les cuesta "imponer autoridad" sin ser cuestionadas.[304] Sin embargo a la hora de evaluar esta creencia ("no imponen autoridad"), dentro de la categoría de carencias actitudinales, los varones sólo contestaron que es más común en un 20% y las mujeres en un 35%. Cuando se observan los promedios generales obtenidos (agrupados varones y mujeres), vemos que hay una notable coincidencia entre estas dos creencias: "dificultades para establecer relaciones interpersonales con sus subordinados" – "no imponen autoridad" (igualados en un 35%).

Con respecto a la categoría de carencias actitudinales, podemos observar que ningún varón opinó que la creencia "no son competitivas" operara en los ámbitos laborales como impedimento para el ascenso de las mujeres a puestos de dirección. Sin embargo el 35% de las mujeres sostuvo que esta creencia opera hoy en este sentido.

Sorprende ver los altos porcentajes que opinaron que la incompatibilidad con el rol sexual opera aún como dificultad para el ascenso femenino en puestos de dirección.

[303] Las consultas realizadas a los directivos encuestados no han seguido un patrón predeterminado, se han formulado preguntas para aclarar o especificar el porqué de tales respuestas a los casos en los que los porcentajes del conjunto eran notablemente altos. Las preguntas han sido del tipo abiertas a dos o tres varones que contestaron positivamente sobre el particular en las encuestas (elegidos al azar o simplemente en función de su disponibilidad para colaborar con el presente estudio).

[304] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 5: Género – Liderazgo. Teoría de Eagly.

El 40% al 47% de varones encuestados, consideraron que las mujeres no son promovidas en su empresa, por cuestiones relacionadas a su rol sexual. Es decir que los varones encuestados que respondieron afirmativamente, consideran que en su empresa las creencias que circulan son: "los jefes tienen que ser varones" o "que las mujeres no pueden ser buenas directivas porque no es un trabajo propio de su género". Esto revela una influencia negativa del "sentido común esencialista" sobre el sexo, que coloca a las mujeres del lado de la debilidad, la ternura, la sensibilidad, la incapacidad para poner límites, la susceptibilidad, la falta de fuerza, etc.[305]

A propósito de esto último, un directivo importante de una empresa multinacional minera dedicada a la extracción de oro en el oeste de nuestro país, se negó a contestar la encuesta sencillamente porque en su empresa y su sector "no está hecho para mujeres y por ende no hay mucho que decir". Esta misma empresa, mantiene en sus operaciones en el país, más de 100 trabajadoras mujeres en funciones administrativas, operativas, logísticas, etc. Cuando se le solicitó que ampliara los motivos por los cuales la minería extractiva no era para mujeres, expresó que: "las mujeres no pueden estar lejos de su familia en los campamentos de extracción en plena montaña". Cuando se le preguntó sobre si había mujeres ocupando tales posiciones en áreas operativas, la respuesta fue afirmativa.

Las mujeres asignaron algún porcentaje a todas las creencias. Sin embargo, el 100% de los varones manifestó que las creencias: "su capacidad de trabajo es baja" y "no son competitivas" simplemente no operan actualmente en sus entornos de trabajo.

Hubo tres creencias que, fueron agregadas por algunos directivos varones encuestados y que a su criterio operan negativamente respecto de la promoción de las mujeres en las empresas en las que se desempeñan:

- "Frías al tomar decisiones".
- "Confunden el disenso de sus supervisados con cuestionamientos a su autoridad".
- "No disponibles al momento de su maternidad".

Hubo tres creencias que fueron agregadas por algunas mujeres encuestadas, que según su parecer operan negativamente para la promoción de las mismas:

- "Más prolijas y menos creativas".
- "Más orientadas a las personas que a la tarea y con dificultad para tomar decisiones difíciles".
- "Las mujeres no llegan a puestos altos".

[305] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 5: Género – Liderazgo. Teoría de Hoffman y Hurst.

En relación a la información recolectada, ningún argumento o creencia relacionada con las características profesionales (carencias aptitudinales) o personales (carencias actitudinales), explicaría claramente la discriminación de género en el ámbito de la dirección. Sin embargo, en la asunción por parte de las mujeres de las responsabilidades familiares y como consecuencia de esto, la idea de que le dedican menos tiempo al trabajo o las responsabilidades laborales, aparece como la barrera más clara y evidente (señalada tanto por varones como por mujeres) en el acceso y la promoción de las mujeres a puestos directivos. En este punto, el alto porcentaje obtenido por la creencia señalada como carencia actitudinal, relacionada con la carencia de ambición profesional por tener como primera prioridad a la familia, es una clara confirmación de lo dicho anteriormente.

También hallamos una barrera clara, aunque en menor medida, en la idea de que hay impedimentos por los roles sexuales que se les atribuye culturalmente a las mujeres. Esto confirma una marcada persistencia del sexismo en nuestra cultura y en particular en la cultura empresaria local.

Presentamos a continuación el mismo cuadro, con los promedios totales correspondientes a la investigación realizada en nuestro país y una segunda columna con los resultados de esta misma investigación (con idéntica metodología) realizada en el contexto empresario de Valencia (España) presentados por M. Amparo Ramos López.[306] (Ver Cuadro N°16).

Cuadro N°16

-Creencias sobre la mujer en el trabajo, Argentina vs Valencia (España)-

#	Creencias sobre la mujer en el trabajo	Prom Arg.	Prom Valencia
Carencias aptitudinales			
1	Estan menos preparadas	15%	2%
2	Su capacidad de trabajo es baja	6%	0%
3	Dificultades en establecer relaciones interpersonales con sus subordinados	35%	6%
4	Incapaces de dirigir equipos de trabajo	28%	1%
Carencias actitudinales			
5	No imponen autoridad	36%	6%
6	No son competitivas	18%	2%
7	Carecen de ambición profesional; "El trabajo no es su primera prioridad en la vida"	75%	**4%**
8	Son inseguras	28%	0%
Dificultades en conciliación familia trabajo			
9	Dificultades para cambiar de residencia	87%	**29%**
10	Condicionadas por responsabilidades familiares	94%	**68%**
11	Faltan mucho al trabajo	34%	10%
12	No puden dedicar todo el tiempo necesario	62%	**25%**
Incompatibilidad con el rol sexual			
13	Un buen jefe debe ser varón	32%	3%
14	No pueden realizar trabajos no habituales de su sexo	47%	5%

Fuente: elaboración propia. Los datos referidos a Valencia fueron tomados de Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, PUV, 2005, Pág. 142.

[306] Ramos López, A., Op.cit.

Comparando los porcentajes obtenidos en nuestro país con los obtenidos en el estudio realizado en España, en la provincia de Valencia[307] notamos claramente la coincidencia en cuanto a la percepción de las barreras que dificultan el acceso de la mujer a cargos directivos: un 68% de directivos de empresas localizadas en Valencia, España; opinaron que las mujeres están mayormente condicionadas por responsabilidades familiares, en Argentina podemos observar que el 94% opinó en la misma dirección. Otros aspectos, como la formación o cuestiones de actitud o relacionadas al rol sexual, no parecen tener en el estudio en Valencia ningún peso, manteniendo porcentajes más elevados en la Argentina.
Observando los porcentajes generales, podemos ver que aún hay mucho por hacer en nuestro país para bajar las barreras que dificultan a las mujeres el acceso a posiciones de liderazgo o responsabilidad en relación con el contexto valenciano (España).
En especial aquellas relacionadas con las formas de ser, de actuar y aquellas en relación a los roles sexuales, en donde los porcentajes que encontrados en la comunidad empresaria de Valencia son notablemente inferiores y tendientes a cero, en relación a los porcentajes elevados encontrados en las entrevistas locales.

En las entrevistas personales abiertas realizadas a las directivas que participaron de la elaboración de la encuesta y a otras tantas que no lo hicieron, podíamos encontrar argumentos a favor de las conclusiones que estamos señalando:

"…no tener hijos en su momento, ayudó a que pudiera concentrar el 100% de mi tiempo a mi promoción profesional. A mis casi 60 años, la adopción de 3 hijos, los 3 en edades diferentes me convirtió en el mismo día en mamá de una bebé, de una nena y de un adolescente, esto me ha sometido a muchísimas tensiones que no son sencillas de manejar".

…

Consultadas respecto de la maternidad, todas manifiestan que el período de lactancia fue uno de los más difíciles de sobrellevar.

"No tenía un lugar adecuado para extraerme la leche, me mojaba con leche las camisas en las reuniones de directorio, tenía una gran sensibilidad que me impedía estar serena y sentía

[307] Estudio empírico realizado en Valencia, España. Desarrollado por un equipo de investigación del Institut Universitari d´Estudis de la Dona de la Universitat de Valencia desde 1998 a 2000. Participaron 356 empresas valencianas, procedentes del sector industrial (169), comercial (61) y de servicios (126). Encuestas contestadas por 305 personas directivas, de las cuales 230 son varones y 75 mujeres.

mucha culpa por estar lejos de mi bebé. Fue una época muy difícil de sobrellevar en la empresa, cuando salía a trabajar mi hijo me tiraba los brazos…".

…

"Si bien cumplían formalmente con la hora de lactancia, salir de la oficina era poco menos que una carrera de obstáculos; todos te paraban en los pasillos, o te llamaban por teléfono para citarte a una reunión de directorio. Casi nunca pude salir 1 hr antes de mi trabajo para amamantar a mi bebé y las pocas veces que lo logré, me hicieron sentir que me ausentaba de mi lugar de trabajo."

…

Muchas gerentes / directoras, contaron alguna anécdota referida a la situación en el embarazo, en un gran número de casos manifestaron haber sido víctimas de agresión o de tratos desconsiderados en el trabajo en este período:

"Cuando estuve embarazada, tenía un gran sentido de la prioridad y oportunidad para manejar los asuntos propios y los asuntos de la empresa, estaba tranquila, sedada; y podía manejar muy bien situaciones conflictivas que en otro momento me hubieran desbordado. Era raro, por momentos estar embarazada te ponía en el centro, te protegían, te mimaban. En otro momento, algún varón o mujer de la empresa te agredía menospreciándote por tu condición, poco menos que de inválida…"

…

"Cuando estuve embarazada, sufrí muchos ataques de mujeres que sacrificaban su maternidad en pos de su carrera profesional. Me sentí amenazada en mi ascenso y aun más en mi continuidad laboral."

…

"Durante mi embarazo, me sentí poco menos que endiosada por los varones. Eran muy amables conmigo; sin embargo, el Gerente General, en ese tiempo comenzó a colocar reuniones a partir de las 6 de la tarde. Al principio cumplí con abnegación, luego cuando el embarazo avanzó, sentí que no podía cumplir, tenía los pies hinchados de trabajar todo el día, quería llegar a casa y acostarme. Todo el directorio respondía sin problemas, yo era la única que al final decía NO. Sinceramente no sentía que a la empresa le significara un cambio sustancial que su directorio se reuniera después de hora."

…

"Un día durante mi sexto mes de embarazo, un colaborador de mi equipo, (interesado en ocupar mi posición y cansado de accionar políticamente para lograrlo) me levantó la voz y golpeó la puerta de mi oficina diciendo que no le prestaba atención a lo que él estaba pidiendo. En ese momento llamé al departamento de Recursos Humanos y denuncié la actitud de maltrato. El director de Recursos Humanos levantó el tema al Gerente General, quien al día siguiente me citó para preguntarme cómo estaba y comunicándome que iba a hablar con el fulano para que me pidiera disculpas, pero que no lo iba a despedir o suspender porque consideraba que yo estaba especialmente sensible debido a mi estado."

…

El cuidado de los hijos durante los primeros años es una responsabilidad que las entrevistadas vincularon directamente al sexo femenino y reconocen que genera una incompatibilidad con su desarrollo profesional:

"Cuando me quedé embarazada me propusieron trasladarme a la casa matriz, en otro país. Era lo que yo hubiese querido estando soltera, pero ahora, con un bebé. Dije que no, inmediatamente supe que mi carrera en esa empresa estaba agotada."

…

"Cuando tuve mis hijos, dejé de trabajar por casi 8 años, simplemente no podía sostener la situación en mi familia, si me ausentaba mucho tiempo. Retomar el trabajo en una compañía fue un trabajo sumamente arduo, tuve que comenzar como secretaria de un Director Financiero. De cero. Hoy estoy divorciada, pude encaminar mi carrera profesional y mis chicos son más grandes, ellos me acompañarían al país que quisiera."

…

Consultados sobre este tema, dos Gerentes Generales varones, coincidieron en que la maternidad y las cuestiones familiares en general someten a las mujeres a las mayores tensiones y las colocan en situación de desventaja. Algunos de ellos expresaban esto de este modo:

"Intento promover en nuestro directorio una relación que vaya más allá de las cuestiones estrictamente laborales, espacios en donde podamos compartir otras cosas. Creo que esto nos permite desarrollar mejor nuestras habilidades de equipo. Sin embargo, las mujeres nunca

están disponibles los fines de semana para ir a navegar o jugar al golf. Las entiendo, porque tienen responsabilidades familiares."

…

"En la minería no hay muchas mujeres tradicionalmente, es que las mujeres no pueden ir a los campamentos sin sacrificar sus cuestiones familiares."

…

Algunos directivos entrevistados, reconocen que en los ambientes de trabajo se fuerza más a las mujeres y se les hace más difícil el ascenso a posiciones de dirección:

"Todas las mujeres de mi equipo están mejor y más preparadas que los varones que lo integran, pero tengo la sensación de que ellas siempre se sienten en desventaja, probablemente son conscientes de que tienen que superar algunas barreras adicionales".

…

"La mujer, para llegar a ser directiva, tiene que esforzarse mucho más que un varón."

…

"Si, reconozco que en mi empresa las mujeres son más exigidas, pero esto no necesariamente tiene que ser machismo."

…

"No es común ver una mujer directiva en la industria pesada, probablemente porque hay que tratar con gente más ruda."

…

En la mayoría de los casos, los hombres evitaban la palabra "machismo". Las mujeres se mostraban en general, más apasionadas en describir las situaciones por las que atravesaban y los varones se expresaban, en general, con una actitud más distante y desinteresada frente a los hechos sobre los que se los consultaba. En general, los varones aclaraban antes de cada entrevista: "Yo de machista, nada".

Las mujeres entrevistadas de mayor edad expresaron en todos los casos más abiertamente sus experiencias, describieron situaciones de discriminación de un modo desinhibido, sin embargo, las mujeres más jóvenes hablaban, en general, con reparos y eufemismos. En general, luego de contar que han sido víctimas de alguna situación de discriminación, finalizan el relato con alguna oración que intenta negar, minimizar o relativizar lo sucedido:

"En realidad nunca fui víctima del machismo en las empresas."

…

"Detesto hablar de feminismo o machismo. Sí, todo me costó más, pero esos obstáculos me ayudaron a desempeñarme mejor en mi posición y hoy soy...".

…

"La discriminación de la mujer es porque la mujer no sabe darse su lugar y la juega de víctima".

…

"Aclaro que todo esto que te estoy contando no pasó en mi empresa".

…

En resumen, y la luz de los datos cuantitativos y la información cualitativa, los directivos entrevistados coincidieron en la existencia de barreras de acceso de las mujeres a posiciones directivas. Estas creencias se centran en barreras relacionadas para compatibilizar las cuestiones laborales y familiares. Otras creencias estereotipadas parecen estar presentes de un modo menos patente, sin embargo, por lo manifestado en el estudio cualitativo aun persisten ideas al respecto.

d. Perfil directivo demandado por el empresariado

El acceso y promoción a los puestos de dirección y niveles de alta responsabilidad está relacionado y condicionado a las características del perfil directivo requerido por las empresas actuales. Las empresas demandan de sus directivos nuevas capacidades para atender el entorno complejo en el cual se desarrollan sus actividades, entre ellas podríamos citar: capacidad de liderazgo, creatividad, toma de decisiones, gestión del cambio, habilidades de negociación, gestión de la complejidad, etc.

En el momento actual, el perfil directivo demandado por los entornos empresariales, requiere de destrezas ligadas tanto a los estereotipos de género femenino como masculino.[308] Para profundizar este tema, dirigimos una encuesta a los directivos para rastrear y ponderar cuales son los requisitos más valorados por los mismos, para la contratación del personal directivo.[309]

[308] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 6: Nuevos Paradigmas del Siglo XXI.
[309] Ver Anexo 2: formulario de encuesta: "Perfil directivo demandado por el empresariado".

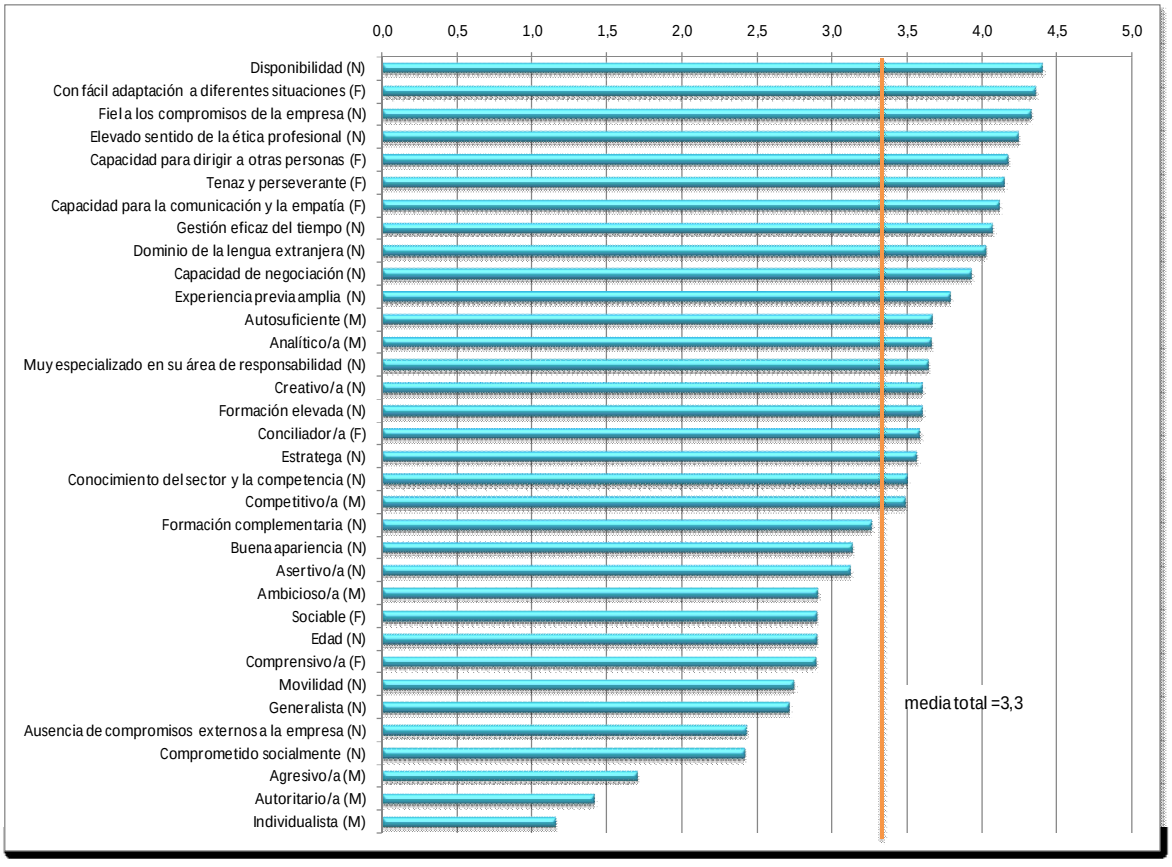
De un listado de 34 características, los encuestados tenían que priorizar su valoración sobre ellas según una escala de 5 puntos (1: muy poco demandado; 2: algo demandado; 3: relativamente demandado; 4: bastante demandado; 5: muy demandado).

Todos estos aspectos se clasificaron según su correspondencia, con el estereotipo masculino, con el estereotipo femenino, o con ningún estereotipo de género siendo característicos tanto del modo de actuar de varones como de mujeres.[310]

Para facilitar el análisis, colocamos al lado de cada característica, la indicación de asociación con los estereotipos de género: "F" (femenino), "M" (masculino), "N" (cuando no se corresponde con ninguno de ellos). Presentamos un gráfico con las características en orden decreciente de requerimiento, según la respuesta ponderada obtenida (ver Gráfico N°21).

Gráfico N°21

-Características generales demandadas por el empresariado-



Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

[310] Esta clasificación de estereotipos femeninos y masculinos es la propuesta por Nicholson, en su libro: Nicholson, J., *Hombres y Mujeres*, Barcelona, Ariel Psicología, 1987. Cfr. Capítulo VIII Análisis de Situación; Item N°11: Estilos directivos, liderazgo y género; Apartado: Influencia de los estereotipos de género en el accionar directivo.

También dividimos el cuadro con las conclusiones en tres partes, para el análisis más detallado de cada grupo de características demandadas por los directivos y directivas para cubrir tales posiciones. En el Cuadro N°17 presentamos las características con valoraciones muy altas, con puntuaciones medias superiores a 4,1. En el Cuadro N°18 presentamos las características valoradas en forma intermedia, entre 3 y 4. En el Cuadro N°19 presentamos las características con puntuaciones medias menores a 3.

En general, los directivos y directivas encuestados han considerado todas las características como importantes, debido a que el promedio total general de puntuaciones obtenidas es de 3,3 puntos. Esto en la escala propuesta, ubica el promedio entre "relativamente demandado" a "bastante demandado". También se observa una similitud, en toda la escala, entre los porcentajes de valoración asignados por varones y los asignados por las mujeres directivas, que en ningún alcanza diferencias superiores a un punto porcentual.

Cuadro N°17

-Perfil directivo demandado por el empresariado (I)-

Items	Media (v)	Media (m)	Media total
Disponibilidad (N)	4,4	4,4	4,4
Con fácil adaptación a diferentes situaciones (F)	4,1	4,6	4,4
Fiel a los compromisos de la empresa (N)	4,5	4,1	4,3
Elevado sentido de la ética profesional (N)	4,7	3,8	4,2
Capacidad para dirigir a otras personas (F)	3,9	4,4	4,2
Tenaz y perseverante (F)	4,5	3,8	4,1
Capacidad para la comunicación y la empatía (F)	4,0	4,2	4,1
Gestión eficaz del tiempo (N)	4,2	3,9	4,1

Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

Como se puede observar en el Cuadro N°17, las características más demandadas respondieron a estereotipos femeninos o neutros (es decir, que no se asocian estereotípicamente a un sexo u otro).

La disponibilidad, la adaptabilidad, la fidelidad, la ética profesional, la capacidad de dirección, la perseverancia, la capacidad para la comunicación y la gestión eficaz del tiempo fueron las aptitudes y/o actitudes más valoradas. De todas estas características, la adaptabilidad o flexibilidad, la capacidad para dirigir a otras personas, la perseverancia, la capacidad para la comunicación y la empatía, fueron definidas como estereotípicamente femeninas, por la orientación de las mujeres hacia las relaciones personales. Vemos en este caso que como primera medida ha sido elegida la "disponibilidad". Este atributo ha sido definido como neutro,

en términos de estereotipos de personalidad femenina o masculina, sin embargo, en términos situacionales o de contexto, es el varón el más relacionado con esta característica. Es difícil no asociar esta característica que demanda el empresariado, al momento de permitir o facilitar el acceso de colaboradores a puestos directivos, con la creencia de que la mayor barrera que enfrentan las mujeres a la hora de acceder a tales posiciones tiene que ver con "la dificultad de conciliar las responsabilidades laborales con las familiares" y la falta de disponibilidad que esto parece conllevar.[311] De las 7 características estereotipadamente femeninas, 4 fueron seleccionadas como más importantes a la hora de definir un perfil directivo para la empresa. De los atributos de personalidad estereotípicamente masculinos, no apareció ninguno como muy requerido.

Cuadro N°18

-Perfil directivo demandado por el empresariado (II)-

Items	Media (v)	Media (m)	Media total
Dominio de la lengua extranjera (N)	3,9	4,2	4,0
Capacidad de negociación (N)	3,8	4,1	3,9
Experiencia previa amplia (N)	3,9	3,7	3,8
Autosuficiente (M)	3,9	3,5	3,7
Analítico/a (M)	3,7	3,6	3,7
Muy especializado en su área de responsabilidad (N)	3,9	3,4	3,6
Creativo/a (N)	3,8	3,4	3,6
Formación elevada (N)	3,3	3,9	3,6
Conciliador/a (F)	3,5	3,7	3,6
Estratega (N)	3,6	3,5	3,6
Conocimiento del sector y la competencia (N)	3,5	3,5	3,5
Competitivo/a (M)	3,9	3,1	3,5
Formación complementaria (N)	3,5	3,0	3,3
Buena apariencia (N)	2,8	3,5	3,1
Asertivo/a (N)	3,1	3,2	3,1

Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

En el Cuadro N°18, podemos observar aquellas demandas que han sido valoradas como "bastante importantes" por el empresariado a la hora de determinar el perfil de directivos. Como vemos, en este grupo de características, encontramos muchas relacionadas al estereotipo de personalidad masculina: autosuficiente, analítico, competitivo. Un aspecto correspondiente al estereotipo femenino es el de: conciliador/a. El resto de los perfiles demandados suma en el sentido de los estereotipos neutros.

[311] Cfr. Capítulo VIII Análisis de Situación, Item N°12: Un estudio empírico en el contexto de nuestro país, Apartado: Análisis de creencias que dificultan el acceso y la promoción de las mujeres.

Cuadro N°19

-Perfil directivo demandado por el empresariado (III)-

Items	Media (v)	Media (m)	Media total
Ambicioso/a (M)	2,9	2,9	2,9
Sociable (F)	3,3	2,5	2,9
Edad (N)	2,8	3,0	2,9
Comprensivo/a (F)	3,1	2,6	2,9
Movilidad (N)	2,7	2,8	2,7
Generalista (N)	2,5	2,9	2,7
Ausencia de compromisos externos a la empresa (N)	2,3	2,6	2,4
Comprometido socialmente (N)	2,3	2,5	2,4
Agresivo/a (M)	1,8	1,6	1,7
Autoritario/a (M)	1,5	1,3	1,4
Individualista (M)	1,1	1,2	1,2

Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

En el último cuadro (ver Cuadro N°19), aparecen indicadas características de corte biográfico y profesional de las candidatas o candidatos a contratar para ocupar funciones directivas: edad, ausencia de compromisos externos a la empresa, comprometido socialmente, generalista. Es llamativo que las características asociadas al estereotipo masculino se concentraron en este grupo que es menos valorado: ambicioso/a, agresivo/a, autoritario/a, individualista. En donde las tres últimas características se ubican como las menos valoradas al fondo de la escala.
La única característica asociada al estereotipo de personalidad femenina es: comprensivo/a.

En conversaciones mantenidas con socios-directivos, de consultoras selectoras de personal para puestos directivos (*head hunters*) propusieron algunas reflexiones interesantes cuando se refirieron al tema del perfil demandado:

“Al momento de iniciar un proceso de selección para un puesto de dirección, primero solicito al Gerente General que aporte los datos de perfil necesario y describa cuáles son sus necesidades más profundas, acerca del ejercicio de la función, las cuestiones de carácter, los requerimientos del equipo, etc. Lo que casi siempre ocurre, es que el Gerente General enumera las cualidades de un super-hombre en el cual pueda, además de conseguir todos los objetivos inherentes a su función, depositar su confianza. Casi siempre, termino concluyendo que las mujeres son las únicas capaces de aportar conocimientos técnicos solventes y al mismo tiempo satisfacer las características disímiles de personalidad que se solicitan para tales

funciones. Pero a la hora de proponer que sea una mujer la que ocupe tal posición, tengo que defender la idea y jugarme por un proyecto que implica *más riesgo* frente a mi cliente."

…

"Tengo que estar muy seguro antes de proponer a una mujer como candidata para ocupar un puesto de dirección (en búsquedas externas a la compañía). Presentar a un varón como candidato supone menos riesgo."

…

"Convencer a los Gerentes Generales de incorporar una mujer que cubre con todas las condiciones a puestos directivos, a veces cuesta, sin embargo, cuando se logra pienso que es mejor negocio para el cliente y para nosotros también. Esto es porque a nosotros nos interesa una relación de largo plazo con nuestros clientes."

…

En los casos anteriormente expuestos, tres socios-directores de importantes consultoras de selección de personal directivo (*head hunting)* con sede en nuestro país, acuerdan en que contratar a una mujer en una posición directiva, supone más riesgo y mayores barreras o resistencias a vencer en el proceso de selección.

Como resumen, podríamos concluir que el perfil directivo demandado incluye, entre los aspectos más valorados: la disponibilidad, la fidelidad a los compromisos con la empresa, la ética profesional, la gestión eficaz del tiempo, las cuales no responden a un estereotipo de género determinado. Es decir, son cualidades que podrían ser femeninas o masculinas indistintamente. En cuanto a los aspectos estereotípicamente masculinos, encontramos que tienen mayor valoración: la autosuficiencia, la capacidad de análisis y la competitividad. Sin embargo, algunos aspectos estereotípicamente masculinos no gozan de una buena valoración a la hora de definir el perfil de directivo: ser ambicioso/a, ser agresivo/a, ser autoritario/a, ser individualista.[312]

Con respecto a las características asociadas con los rasgos femeninos, todos se consideran importantes, o muy importantes, como la flexibilidad, la capacidad para dirigir personas, la tenacidad y perseverancia, la capacidad para la comunicación y la empatía.

Por lo tanto, aunque la mayoría de los criterios para seleccionar personal directivo son indistintamente masculinos o femeninos, es evidente que determinadas cualidades asociadas al estereotipo femenino empiezan a cobrar una alta valoración frente a algunas cualidades

[312] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 1: Poder – Autoridad.

masculinas que en otros momentos han sido importantes, pero que en la actualidad comienzan a ser rechazadas.[313]

Por lo anterior, no encontramos evidencia objetiva de que el perfil demandado por los empresarios para cubrir puestos directivos, constituya una barrera de acceso a las mujeres en tales puestos. Por el contrario, la evidencia pareciera señalar que es un momento propicio para favorecer el acceso de las mujeres ya que incorporan al cuerpo directivo, características muy valoradas. También debemos tener en cuenta, la influencia de las selectoras de personal en estos procesos de selección, en donde proponer a mujeres como candidatas para ocupar posiciones directivas, aparece como una tarea "más arriesgada" que proponer un varón, con idénticas calificaciones, para la misma posición.

e. Características presentes en los equipos de dirección

Una vez analizadas las creencias que dificultan el acceso de la mujer a puestos directivos y el perfil requerido para la contratación de directivos en relación a los estereotipos de género, pasamos a analizar que rasgos están presentes en los equipos de dirección ya conformados, de acuerdo a la opinión de los Gerentes Generales, Directores y Gerentes Divisionales, que han participado de la encuesta.

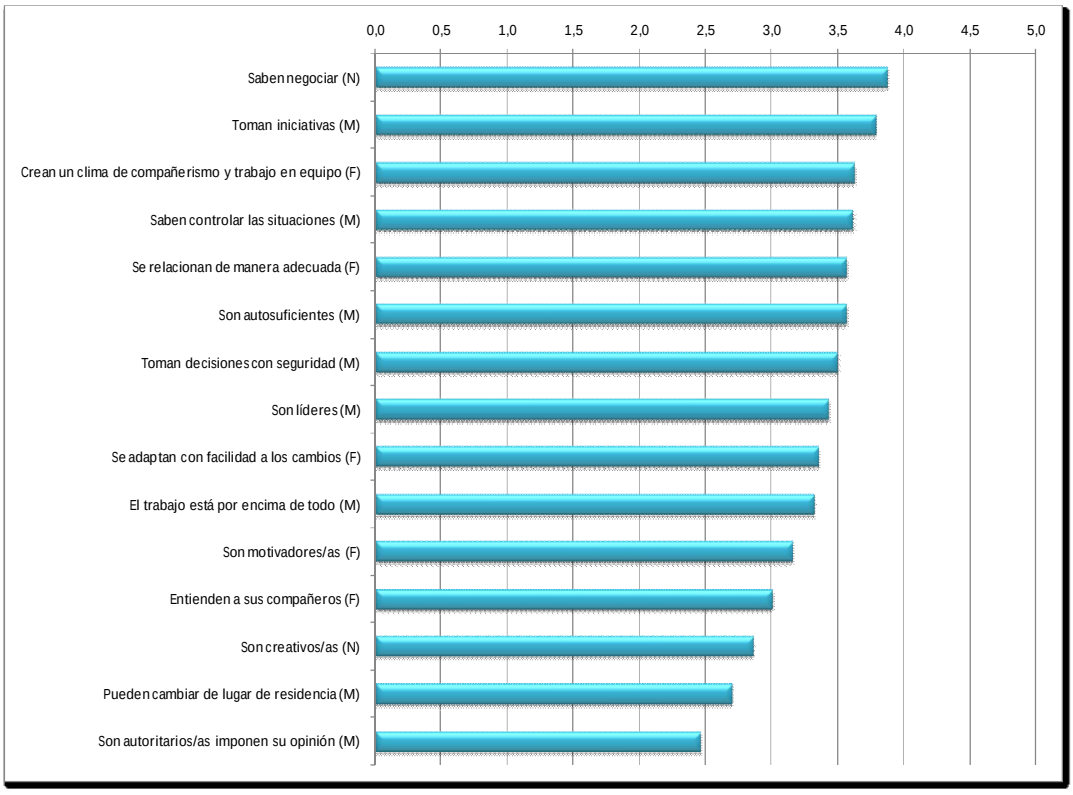
Para lograr tal análisis, se les consultó sobre un listado de 15 características, que tenían que evaluar en una escala del 1 al 5 (siendo 1: muy poco presente, al 5: muy presente). Estas características hacen referencias a valores, variables de personalidad, de conducta y variables aptitudinales, que se pueden agrupar por estereotipos de personalidad "F" (femenino), "M" (masculino), "N" (cuando no se corresponde con ninguno de ellos), de acuerdo una vez más con la propuesta de Nicholson.[314]

A continuación presentamos un gráfico que resume los promedios de valoración por cada característica, (ver Gráfico N°22).

[313] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item N° 6: Nuevos paradigmas del Siglo XXI.
[314] Esta clasificación de estereotipos femeninos y masculinos es la propuesta por Nicholson, en su libro: Nicholson, J., *Hombres y Mujeres*, Barcelona, Ariel Psicología, 1987. Cfr. Capítulo VIII Análisis de Situación, Item N°11: Estilos directivos, liderazgo y género, Apartado: Influencia de los estereotipos de género en el accionar directivo.

Gráfico N°22

-Características presentes en los equipos de dirección-



Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

Cuadro N°20

-Características presentes en los equipos de dirección-

Items	Media (v)	Media (m)	Media total
Saben negociar (N)	3,9	3,8	3,9
Toman iniciativas (M)	3,9	3,7	3,8
Crean un clima de compañerismo y trabajo en equipo (F)	3,6	3,6	3,6
Saben controlar las situaciones (M)	3,4	3,8	3,6
Se relacionan de manera adecuada (F)	3,6	3,5	3,6
Son autosuficientes (M)	3,5	3,6	3,6
Toman decisiones con seguridad (M)	3,4	3,6	3,5
Son líderes (M)	3,3	3,6	3,4
Se adaptan con facilidad a los cambios (F)	3,1	3,6	3,4
El trabajo está por encima de todo (M)	3,4	3,2	3,3
Son motivadores/as (F)	3,2	3,1	3,2
Entienden a sus compañeros (F)	3,0	3,0	3,0
Son creativos/as (N)	2,6	3,1	2,9
Pueden cambiar de lugar de residencia (M)	2,8	2,6	2,7
Son autoritarios/as imponen su opinión (M)	2,4	2,5	2,5

Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

Como puede observarse en Cuadro N°20, tanto varones como mujeres coincidieron en los atributos otorgados a los equipos de dirección de sus respectivas empresas.

De acuerdo a los datos recabados en las encuestas, las dos características más presentes en los equipos de dirección son: capacidad de negociación y tomar iniciativa. En el primer caso es una característica tipificada como neutra, en el segundo caso, la misma responde a un estereotipo masculino. Con puntuaciones muy similares, parecen estar muy presentes: el saber crear un clima de compañerismo y trabajo en equipo, el saber controlar las situaciones, el que se relacionen de una manera adecuada, el ser autosuficientes, el tomar decisiones con seguridad.

Entre los aspectos menos presentes en los equipos de dirección aparecieron: el ser autoritarios e imponer su opinión, lo que coincide claramente con una de las características más rechazadas por todos los directivos y directivas encuestados al momento de seleccionar el perfil de directivo a contratar.[315]

El poder cambiar de residencia, característica ligada al estereotipo masculino, apareció también como una de las características menos presente en los equipos de dirección. Esto último es llamativo si comparamos los resultados obtenidos en el análisis de las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a puestos directivos[316] con los resultados obtenidos en esta encuesta que intentaba caracterizar los equipos directivos (los cuales en el presente son mayoritariamente masculinos). En la primera encuesta se encontró que una de las barreras más importantes para el acceso de la mujer a los puestos directivos es la conciliación de las cuestiones laborales y familiares (entre las cuales podemos mencionar la resistencia al traslado o el cambio de lugar de residencia) sin embargo, en la encuesta que estamos analizando en este apartado, esta característica se presentó como poco frecuente en los equipos directivos actuales, conformados mayoritariamente por varones. Es dable pensar, a partir de estos datos, que este punto no es una resistencia exclusiva de las mujeres, sino que los Gerentes Generales o Empresarios deben lidiar también con esta resistencia en todo el cuerpo directivo mayoritariamente masculino.

En la distribución de características podemos ver que los rasgos generales atribuidos al directorio, respondieron en una medida algo superior al estereotipo masculino, esto podría deberse a que las empresas consultadas no cuentan con mayoría de mujeres en los directorios. También puede observarse como algunos rasgos estereotípicamente femeninos

[315] Cfr. Capítulo VIII Análisis de Situación, Item N°12: Un estudio empírico en el contexto de nuestro país, Apartado: Análisis de creencias que dificultan el acceso y la promoción de las mujeres.
[316] Cfr. Capítulo VIII Análisis de Situación, Item N°12: Un estudio empírico en el contexto de nuestro país, Apartado: Análisis de creencias que dificultan el acceso y la promoción de las mujeres.

avanzaron en la valoración de los equipos de dirección: crear un clima de compañerismo y de trabajo y relacionarse de manera adecuada.

f. Autopercepción del estilo de liderazgo

Para analizar el estilo de liderazgo y las diferencias de género en una muestra de directivos y directivas, se remitió el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) diseñado por Bass y Avolio[317] en la versión abreviada utilizada por Molero y Morales,[318] a la muestra de directivos/as.[319]

A continuación presentamos cada uno de los factores, destacando el contenido de los mismos y su vinculación con las dimensiones teóricas del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, descriptos en el Capítulo VII: Marco teórico. Luego presentamos los resultados de la encuesta.

- **Liderazgo transaccional**:
    - Factor de recompensa contingente: aunque con matices diferentes, los 6 ítems que abarca este factor de liderazgo y que enumeramos en el próximo párrafo, tienen como finalidad la orientación hacia la meta y la realización de los objetivos mediante el reconocimiento del trabajo del personal a cargo, de la especificación y clarificación de las tareas a realizar, a través de la confianza y motivación por parte del líder. Es un liderazgo basado en estrategias de intercambio, recompensa y esfuerzo. A continuación enumeramos los 6 ítems que abarca y aparecen en la encuesta:
        1. Les elogio cuando hacen bien su trabajo.
        2. Les hago ver que sé reconocer sus logros.
        3. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.
        4. Creo transmito la importancia de nuestra misión.
        5. Potencio su optimismo hacia el futuro.
        6. Descubro lo que quieren y les ayudo a conseguirlo.

[317] Bass, B.M., y Avolio, B.J., *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, California, Consulting Psychologists Press., 1990. Como se presenta en Ramos López, A. Op.cit, Págs. 137 a 181.
[318] Molero, F., y Morales, J.F., Op.cit.
[319] Ver Anexo 4: formulario de encuesta: "Auto percepción de estilo de liderazgo".

- Factor de dirección por excepción activa: agrupa 3 ítems que se enumeran a continuación:
  1. Centro mi atención en irregularidades y fallos respecto a lo que se espera de ellos.
  2. Me las arreglo para saber cuando las cosas van mal.
  3. Marco metas elevadas (este último ítem está tomado, no en dirección del factor de inspiración correspondiente al liderazgo transformacional, sino en el sentido de que la intervención del líder se realiza exclusivamente para establecer altas expectativas sin considerarlo un mecanismo de motivación o superación).

- **Liderazgo transformacional**:
  - Factor de carisma o liderazgo centrado en la persona: agrupa los siguientes 6 ítems a través de los cuales, la persona que ejerce de líder, se centra en motivar emocional e intelectualmente a su equipo de trabajo:
    1. Proporciono razones para cambiar la forma en la que abordan los problemas.
    2. Procuro que vean los problemas como oportunidades para aprender.
    3. Transmito la necesidad de trabajar mucho y bien.
    4. Presento las cosas con un enfoque que les estimula.
    5. Desarrollo formas de motivarles.
    6. Muestro entusiasmo ante lo que deben hacer habitualmente.

  - Factor de inspiración: se caracteriza por transmitir la visión de futuro a su equipo y por estimular la realización del trabajo más allá de los estándares establecidos. Incluye los siguientes 2 ítems:
    1. Uso imágenes y símbolos para orientar esfuerzos.
    2. Les doy charlas para animarles.

  - Factor de estimulación intelectual o apoyo personal: el contenido de estos ítems muestran el apoyo personal del líder del grupo y se centran particularmente en los colaboradores que están en peor situación para aportar al resultado global. Incluye los siguientes tres factores:
    1. Doy consejos a quienes los necesitan.

2. Presto atención especial a quienes están marginados.
3. Me siento orgulloso de trabajar con ellos.

- Factor de consideración individualizada: este factor suma un solo ítem que define claramente el comportamiento del líder, que tiene en cuenta las necesidades particulares de cada integrante del equipo y las asiste y reconoce de un modo individual.
    1. Les trato a cada uno en forma individual.

- **Liderazgo Laissez Faire**
    - Factor de liderazgo pasivo: el comportamiento que define este tercer factor es el de la ausencia de liderazgo. El líder evita intervenir, o lo hace exclusivamente cuando lo considera imprescindible o lo convocan a hacerlo. Se puede ver la falta de apoyo y control del personal. A continuación enumeramos los ítems incluidos en la encuesta que dan cuenta de este último factor.
        1. Evito decirles cómo tienen que hacer las cosas.
        2. Evito involucrarme en su trabajo.
        3. Si no se dirigen a mí, yo tampoco me dirijo a ellos.
        4. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.
        5. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas marchen bien.

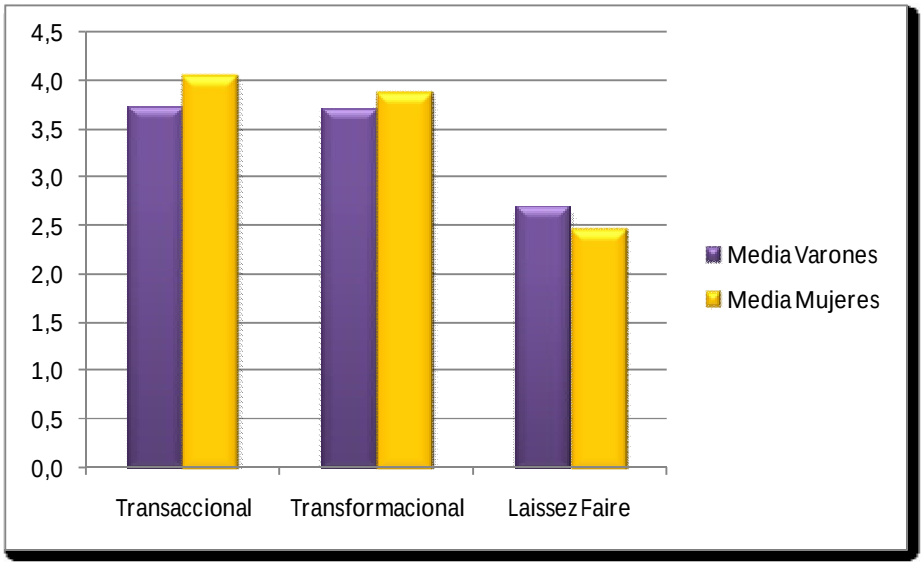
Así es como queda conformada la encuesta y su relación con el modelo teórico de liderazgo propuesto.[320]

A continuación resumimos los resultados obtenidos en relación a los estilos de liderazgo, (ver Gráfico N°23).

[320] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 4: Trabajo Directivo – Liderazgo, Apartado e. Modelo de liderazgo transformacional.

Gráfico N°23

-Estilos de liderazgo según el género-



Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

En este gráfico se aprecia claramente como los dos estilos: transformacional y transaccional fueron los que predominaron en la evaluación realizada por los directivos, tanto varones como mujeres.

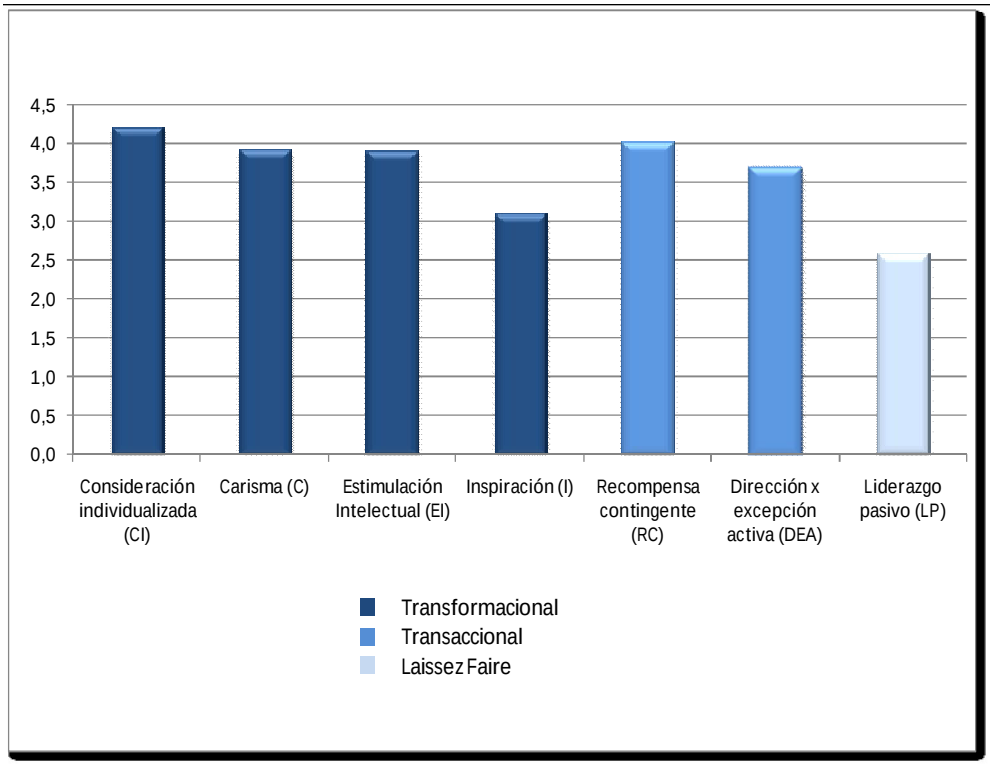
En el caso de las mujeres directivas, se autoevaluaron en promedio con mayores puntajes en cada estilo: transaccional y transformacional que los varones y, si bien ambos estilos reciben puntuaciones similares, predomina el estilo transaccional. En el caso de los varones, también predomina tal estilo aunque el estilo transformacional recibe puntuaciones en promedio casi iguales.

Claramente el estilo Laissez Faire, no recibió puntuaciones elevadas, las mujeres disminuyeron su autoevaluación en el mismo aún más que los varones.

Ahora bien, como estos son valores promedio, indagamos en detalle sobre los factores de liderazgo que componen tales estilos, que son más valorizados por mujeres y varones directivos, (ver Gráfico N° 24).

Gráfico N°24

-Factores de liderazgo-



Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

Como se puede ver en el gráfico, el factor de consideración Individualizada, correspondiente al estilo transformacional de liderazgo, es el que mayor valoración recibió entre directivos y directivas. Los factores de carisma, estimulación intelectual, también correspondientes al estilo transformacional de liderazgo, recibieron mayor o casi igual valoración por parte del conjunto de los directivos, varones y mujeres, que el factor de recompensa contingente correspondiente al estilo transaccional de liderazgo.

El factor liderazgo pasivo, correspondiente al estilo laissez faire, recibió la valoración más baja del conjunto. El factor inspiración, correspondiente al estilo transformacional de liderazgo también recibió una baja valoración, aunque mayor que el estilo laissez faire, este factor es el que disminuye el valor de la media total del estilo de liderazgo transformacional.

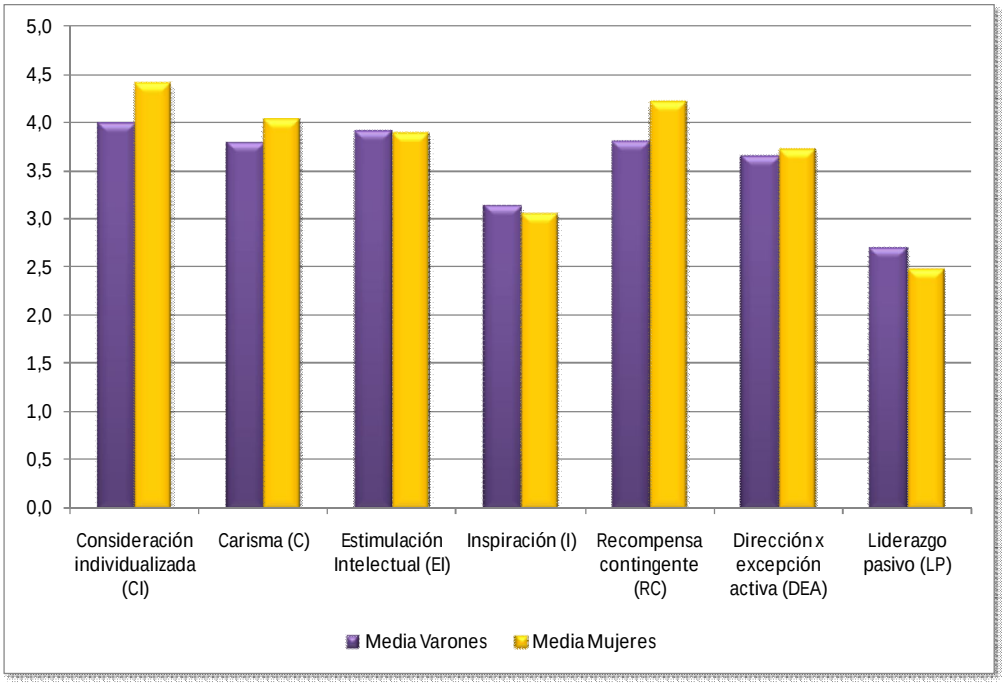
En general podríamos decir que tanto la conducta transformacional como la transaccional lograron puntuaciones más altas que el estilo laissez faire (hay consenso en que este estilo es el menos apropiado para llevar adelante las funciones del cargo directivo en forma apropiada),

y que la conducta transformacional apareció mayoritariamente en el factor de consideración individualizada, aunque en el resto de los factores recibió puntuaciones similares a las de la conducta transaccional. Aunque la bibliografía revisada en esta tesis hace énfasis sobre la importancia de incorporar el liderazgo transformacional a las empresas,[321] puede que en nuestro contexto no se haya producido en la medida suficiente, o bien por la minoría de mujeres en los puestos de dirección, que hacen que la socialización se dirija fuertemente hacia los estilos imperantes en las organizaciones para lograr mayor aceptación, o bien porque los cambios e innovaciones en las culturas empresarias siguen un proceso más lento.

Es interesante sumar al análisis anterior, la discriminación de cada factor de liderazgo según el sexo de los directivos, (ver Gráfico N°25 y Cuadro N°21).

Gráfico N°25

-Factores de liderazgo según el género de los directivos-



Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

[321] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 4: Trabajo Directivo – Liderazgo, Apartado e. Modelo de liderazgo transformacional.

Cuadro N°21

-Factores de liderazgo según el género de los directivos-

Estilo de Liderazgo	Factores de Liderazgo	Media Varones	Media Mujeres	Media Total
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	4,0	4,4	4,2
Transformacional	Carisma (C)	3,8	4,0	3,9
Transformacional	Estimulación Intelectual (EI)	3,9	3,9	3,9
Transformacional	Inspiración (I)	3,1	3,1	3,1
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	3,8	4,2	4,0
Transaccional	Dirección x excepción activa (DEA)	3,6	3,7	3,7
Laissez Faire	Liderazgo pasivo (LP)	2,7	2,5	2,6

Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

Como se puede apreciar en los resultados, las mujeres directivas se autoevaluaron con mayor o igual puntaje que los varones en todos los factores correspondientes a los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, sin embargo, se autoevalúan con menor puntaje en el estilo de liderazgo laissez faire. En el estilo transformacional, el factor que presentó mayor diferencia a favor de las mujeres es el de consideración individualizada. En el estilo transaccional, el factor que presentó mayor diferencia a favor de las mujeres fue el de recompensa contingente.

Este mayor puntaje se puede asociar a que las directivas mujeres manifiestan su conducta más centrada en la motivación cognitiva y emocional de su equipo, pero también refuerzan aquellos aspectos referidos al intercambio en relación a lo que se espera de los empleados en cuanto a la realización de los objetivos.

Tanto en directivos como en directivas, lo que más puntaje recibió es el factor de consideración individualizada, lo que muestra un consenso implícito acerca de los beneficios de esta conducta para la realización de los objetivos de la función directiva.[322]

En resumen, el análisis cuantitativo, aunque estadísticamente se encontraron diferencias significativas entre sexos en dos factores: consideración individualizada (liderazgo transformacional) y recompensa contingente (liderazgo transaccional), no arrojó resultados concluyentes en torno a la relación entre estilos de liderazgo y género, aunque podemos afirmar que las directivas mujeres tendieron al estilo transformacional con mayor claridad que los directivos varones. También se puede afirmar, en términos de comparar estilos de liderazgo con el género, que las mujeres se alejaron más claramente que los varones de los estilos de liderazgo pasivo o laissez faire. En cuanto al estilo transaccional, podemos observar que las

[322] Cfr. Capítulo VII Marco Teórico, Item 4: Trabajo Directivo – Liderazgo, Apartado e. Modelo de liderazgo transformacional.

mujeres también hicieron énfasis, más que los varones, en los factores correspondientes a este estilo.
Al respecto, cuando algunos directivos varones fueron consultados sobre cómo definirían su estilo de liderazgo respondían lo siguiente:

"Mi estilo tiene que ver con lograr credibilidad en el equipo, yo no puedo desconocer los temas que estamos trabajando, quiero poder hacer aportes, esto me obliga a estar siempre actualizado."

…

En algún caso, manifestaban claramente una conducta transaccional basada en la sociabilidad y el tratamiento individualizado:

"Yo no tengo un estilo definido, soy muy sociable y trato de tener con todos una buena relación con todos, de ese modo siempre tendré aliados que me ayudarán a alcanzar los objetivos de la gestión."

…

En otro caso teníamos opiniones más claramente centradas en el cumplimiento de los objetivos y en aspectos transaccionales:

"Yo intento poner claro que no estamos aquí para hacer amigos, estamos para trabajar y cumplir objetivos."

…

En casi todos los casos manifestaron que no se podía tratar a todos por igual para finalmente lograr que el equipo llegue a sus metas:

"La tarea del directivo no es sencilla, en el equipo podes tener gente que vos no elegiste, aun así hay que ir viendo cómo tratar a cada uno, a algunos les gusta que todo el tiempo les estés elogiando el trabajo, otros sólo les interesa la plata a fin de mes, otros necesitan que les des apoyo técnico o creativo, las mujeres son más complejas y requieren que uno tenga más cuidado en cómo comunicar las cosas, en fin, hay que ser un poco mago a veces."

…

Consultadas las directivas al respecto de los estilos o aspectos sobre los cuales apoyaban su liderazgo respondían lo siguiente:

"Creo que la gente de entre 45 y 60 años abrió el camino. Nosotras todas las que estamos en posiciones de liderazgo en la Argentina libramos muchas batallas a los puños. Si vos eras facilitadora (como ahora está de moda) y atenta y femenina, no llegabas nunca. Primero porque en la época de las grandes crisis financieras por ejemplo, vos llamabas al banco y le decías "*dame tasa que voy a invertir 3.000.000 U$D"* si vos al tipo no lo insultabas no te mejoraba la tasa. Lo tenías insultar para que te diera una tasa decente. Cuando llegamos a la primera línea de las empresas, nos encontramos con que el estilo gerencial había cambiado, que nos se podía golpear más a nadie y tuvimos que hacer un cambio de 180° en la manera de gerenciar a la gente, porque hoy, un chico de 20 años te cuestiona todo lo que vos como gerente decidís cosa que cuando yo tenía 20 años no existía. Nosotras abrimos el camino, pero hoy hay muchas mujeres trabajando en puestos gerenciales o de ejecutivas y creo que abrimos muchas puertas."

…

"Bueno las cualidades que he necesitado para apoyar mi liderazgo, han cambiado con los años: durante los '70 y '80 se necesitaba una gran personalidad, una característica de compromiso además de poder tener una visión que motivara a los otros.
En los '90 tal vez lo que había que hacer es lo que los Americanos llaman un "facilitador", y permitir que todo el mundo opinara y mediar entre las diferentes posiciones con un estilo más democrático. Hoy, necesito ser más un "influenciador" que un gerente, es mucho más difícil gerenciar hoy que hace 30 años atrás, en aquella época, decías "esto se hace de este modo" y nadie desafiaba a la autoridad, hoy hasta los más jóvenes recién iniciados en las organizaciones desafían cuestionan cualquier cosa que vos digas."

…

Algunas frases recogidas de las preguntas abiertas que se hicieron a directivas, también dejan traslucir características de los estilos de los estilos de liderazgo que despliegan hoy las mujeres en las organizaciones:

"Me molesta esa gente que compite tratando de demostrar que uno es peor, en vez de demostrar que él es mejor. Yo compito mucho en todos lados y no me gusta perder a nada,

pero siempre tratando de demostrar que yo lo hago mejor, como lo hace el otro no me interesa."

…

"La gente dice que yo tengo poder y yo no siento que tenga poder. Lo que tengo lo tuve siempre. Es decir, yo no tengo crisis de poder, esa cosa de que mi auto y mi casa tienen que ser más grande que la del tipo de al lado. No compito en bienes materiales, porque aprendí de muy chica que los bienes materiales van y vienen. Los bienes materiales para mí son menos importantes que para otra gente, probablemente el reconocimiento sea más importante…"

…

"Siento que hay un aspecto que nadie reconoce, como si no existiera, pero que existe y yo lo uso mucho en la dirección: la INTUICIÓN, soy una mujer intuitiva, se lo que se viene, no porque sea bruja, sino porque vivo con las antenas paradas, sin minimizar comentarios o situaciones de contexto que otros pasarían directamente por alto. Muchas veces he podido adelantar las conductas de competidores, o de colaboradores y esto me pone en un lugar ventajoso. Creo que mis colegas varones, trabajan más sobre los hechos concretos y no le hacen mucho caso a las intuiciones."

…

"Realmente me molestan los directivos que vociferan que "ellos no andan en la política de la empresa", pienso que esto es hipócrita, en las posiciones de liderazgo se hace política, no se llega ahí sin saber jugar ese juego."

…

"Yo quisiera que el día tuviera más de 24 horas para poder compartir más con la gente de mi equipo, en especial cuando nos enfrascamos en proyectos creativos super desafiantes, pero a veces siento que tengo que volver a la parte difícil, la de limitar al equipo en su fase creativa para evitar irnos por las ramas y cumplir con el objetivo en tiempo y forma…un día quisiera dejarme llevar por mi primer impulso y no poner límites a ver qué pasa…".

…

"Uno de los aspectos que más me molesta de esta posición, es tener que lidiar con la gente que cuestiona todo, lo malo y lo bueno también…nada les viene bien, es muy difícil construir con un equipo que no sabe disfrutar de los éxitos o que le da lo mismo."

…

"Siento que después de la crisis del 2001, algo se rompió entre nosotros. Se dejó de hablar de motivación en las capacitaciones de líderes que nos daba RRHH, como si ya nadie se creyera tal cosa dentro de las organizaciones y se abrió paso el descontento general. Ahora todos los

colaboradores reclaman para sí estar más tiempo en sus casas, cerca de sus familias, una no puede contar con las mil horas que antes entregábamos a nuestros empleadores, aunque los proyectos siguen siendo poniendo metas elevadísimas en términos de tiempo y contenido. Tuvimos que modificar las expectativas sobre los equipos de trabajo y atender más a las necesidades individuales de cada colaborador para poder retenerlos. Siento que una parte importante del cumplimiento del objetivo es que los colaboradores no se vayan en el medio del proyecto buscando satisfacer sus demandas individuales."

…

"Siempre intento que mis colaboradores estén a gusto, aunque a veces pienso que es una tarea que nunca voy a conseguir, debido a que hay una queja o malestar constante, no importa cuánto la empresa o yo misma haga por ellos. Sin embargo, me siento en riesgo si no los trato bien.

…

"La otra cosa es que yo creo que Dios me dio algunas capacidades diferenciadas que son: una memoria fantasmagórica, (repetirte un diálogo que aconteció hace 15 años con las comas y los puntos); una rapidez para trabajar impresionante; y una rapidez para pensar que hace que yo llegue a una reunión con una opinión formada y vos empezás a hablar y yo en el medio de la reunión me doy vuelta (en la opinión) y nadie percibe, terminé la reunión con una postura diferente a la que traía al principio, todo el mundo se quedó feliz y nadie entendió nada y entonces eso tiene que ver con que yo tengo velocidad para pensar y mucha capacidad o le pongo mucho énfasis a mirar el largo plazo."

…

"…mi mamá me decía: "SI OTRO PUEDE VOS PODÉS" y entonces el SI OTRO PUEDE VOS PODÉS y "CON VOLUNTAD TODO SE LOGRA" fue lo que me ayudó a llegar hasta acá. Aunque "con voluntad todo se logra" me llevó algunas sesiones de terapia, porque no todo el mundo con voluntad todo lo logra. Cuando empezás a manejar gente y usás ese criterio de que con voluntad todo lo puede y el otro no puede, entonces empezás a replantearte muchas cosas."

…

Algunas directivas han manifestado que dirigen de un modo diferente a varones que a mujeres:

"Muchos me dicen que soy perfeccionista, en ese sentido me siento más cómoda trabajando con mujeres en mi equipo, ellas responden con altos niveles de detalle cuando lo necesitamos. Los varones sufren más estas exigencias y son menos prolijos."

…

"La posición de gerente es muy solitaria, sin embargo, hay mujeres de mi equipo que me acompañan y entienden que soy un ser humano con dificultades como cualquier otro, cuento con ellas para conversar de igual a igual en momentos difíciles."

…

"Con los varones me sale un estilo maternal, en especial con los más jóvenes, me he dado cuenta que ellos responden muy bien a este estilo y yo me siento cómoda en él."

…

"Siento que protejo más a las mujeres de mi equipo, quizá porque sé que enfrentan mayores dificultades a la hora de abrirse camino…"

…

"Me siento más suelta dirigiendo grupos de varones, siento que las mujeres tienen necesidades más complejas, aunque soy consciente de que esa lógica la aplican conmigo los directivos varones."

…

Otras manifestaron haber sufrido una especial resistencia en su liderazgo por parte de otras mujeres de la organización:

"Cuando yo tenía 20 el primer estrés era llegar a una reunión y ser la única mujer. El siguiente fue la envidia de las mujeres, que era terrible, porque digamos, las otras mujeres que tenían posiciones normales para esa época (secretarias y asistentes) eran mucho más machistas y discriminadoras que los hombres. Por otro lado no te hubieran dejado trabajar horas flexibles ni medio día cosa que hoy si vos tenés un hijo podés negociar de otra manera."

…

"Realmente siento que algunas mujeres son mucho más machistas que los hombres, es como si les costara verte ahí, en una posición de poder, más aun cuando hay que salir a negociar cuestiones difíciles, una no puede mostrarse como "Anita la huerfanita", es ahí en donde parece ser que redoblan su rechazo a tu liderazgo."

…

"La principal dificultad al inicio de mi gestión fue una mujer que no toleró que yo fuera designada como la gerente de su área porque tenía expectativas sobre esa posición. Me hizo la vida imposible, me calumnió todo lo que pudo e intentó afectar mi imagen y demorar cada proyecto de mi área. Decidí tratarla especialmente bien, subsanar cuestiones de inequidad salarial, alentarla, etc. Sin embargo nada alcanzó, ella estaba ensañada conmigo. Hubo un momento en el que me sentí muy sola y derrotada aun siendo ella mi subordinada."

…

g. Variables que afectan la relación entre liderazgo y género

En el marco de este trabajo, sabemos que las mujeres son minoría en cargos superiores o directivos.[323]

Esta socialización de tipo piramidal en la empresa, incorpora variables de socialización que afectan la lectura de cualquier estudio: los directivos tienen más edad que las directivas, más experiencia en cargos de dirección, mayor contacto con pares varones por ser más numerosos en esas posiciones, dirigen equipos más numerosos. En cuanto a los sectores de mercado, las mujeres se concentran más en servicios y los varones más en la industria. Todas estas asimetrías o variables interrelacionadas influyen en la lectura de los resultados y las conclusiones que se puedan extraer a partir de los mismos.

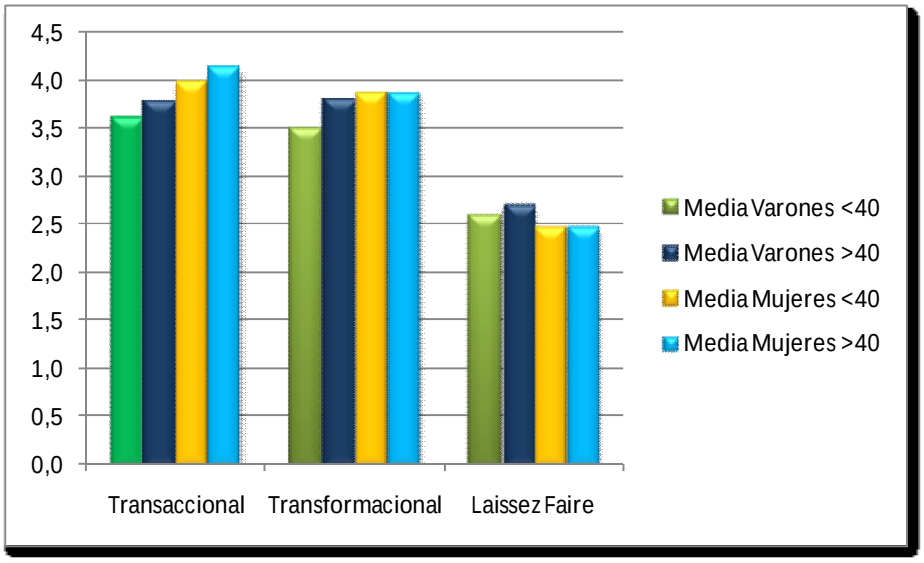
Una de las evaluaciones que realizamos, fue la de ver como se distribuyen los rasgos de liderazgo en función de la edad. Para ello, analizamos las medias obtenidas en estilos y factores de liderazgo entre varones y mujeres mayores de 40 años y varones y mujeres menores de 40 años.

Los resultados se resumen en los siguientes gráficos, (ver Gráfico N°26 y Gráfico N°27).

[323] Crf. Capítulo VIII Análisis de Situación, Item N°5: Los efectos del nuevo patrón de crecimiento sobre el empleo femenino.

Gráfico N°26

-Estilos de liderazgo según género y edad-



Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

En este gráfico se pueden apreciar algunas cuestiones significativas. En el caso de las directivas mayores de 40 años de edad, encontramos rasgos marcados hacia el estilo de liderazgo transaccional. Hubo una notable disminución de este estilo en las mujeres más jóvenes o menores de 40 años que acceden a puestos gerenciales. Esto podría llegar a explicarse en que las mujeres mayores tuvieron que enfrentar mucha resistencia para lograr el acceso a puestos gerenciales o de dirección. Esta resistencia podría haber influido sobre los estilos de liderazgo de las mujeres en forma significativa, llevándolas a adoptar o imitar los estilos de liderazgo tradicionales mayormente masculinos en las organizaciones. Como se puede apreciar en el gráfico, se ha ido modificando la adopción de rasgos o estilos de liderazgo por parte de las mujeres más jóvenes, estas mujeres en la actualidad encuentran otras mujeres en el poder y probablemente sea esta situación la responsable de que opten significativamente por estilos más afines con los estereotipos de género (centrados en la persona, etc.). También en los varones puede apreciarse una disminución de los rasgos transaccionales respecto de los varones mayores de 40 años. En cuanto a los rasgos transformacionales, se observa, como ya hemos comentado en apartados anteriores, que las mujeres acentuaron más sus puntuaciones en este estilo que los varones, en especial aparece una brecha importante entre mujeres menores de 40 años y varones menores de 40 años. Aquellas parecen tener más acentuado el estilo transformacional que los varones directivos más jóvenes. Nuevamente esto

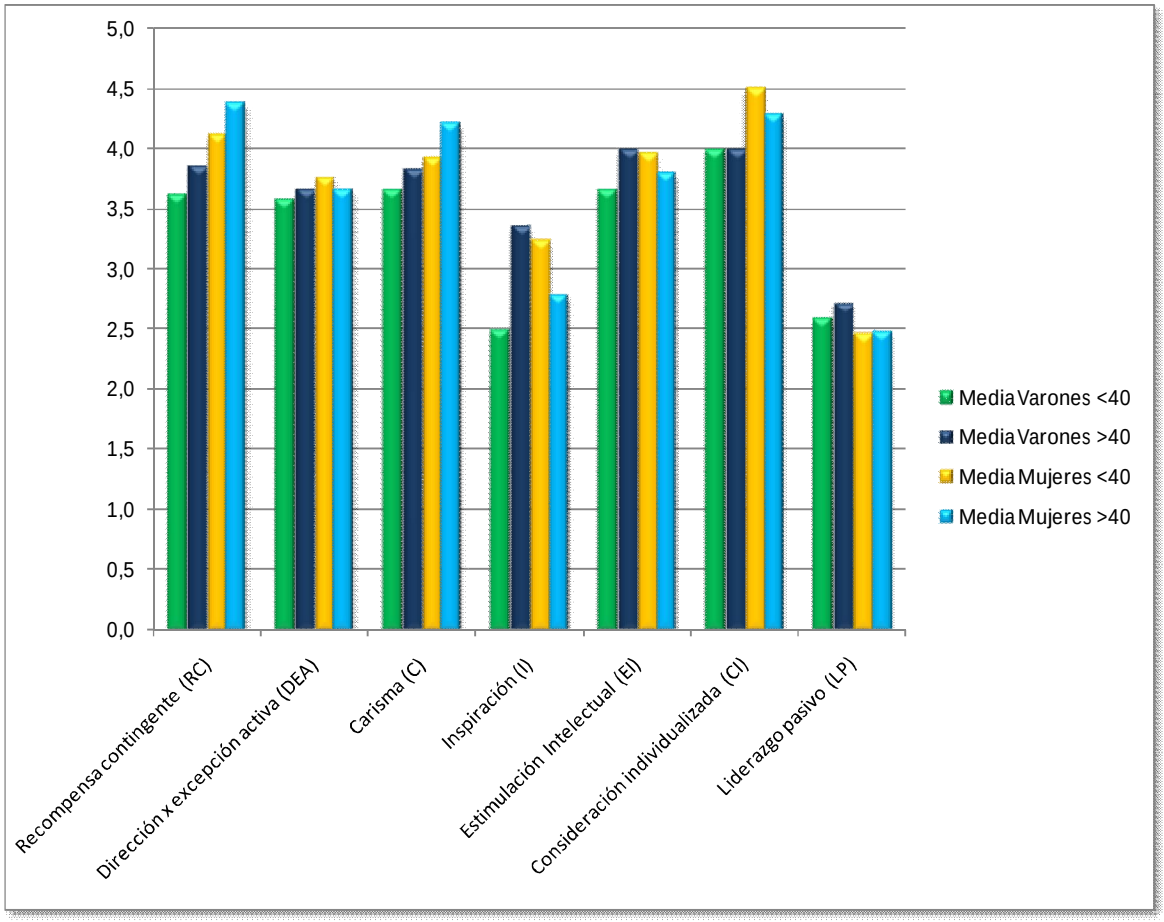
reafirmaría la hipótesis que planteábamos en párrafos anteriores, en donde las mujeres más jóvenes van encontrando estilos de liderazgo más afines con su propio estilo, sin tanta presión por adoptar estilos masculinos a medida que aumenta la participación de las mujeres en el mundo del trabajo y en las posiciones jerárquicas dentro del mismo.

En cuanto al estilo de liderazgo laissez faire, encontramos que fue elegido notablemente menos a la hora de realizar la autoevaluación de estilos propios de liderazgo en especial las mujeres por sobre los varones. También se nota una disminución de la adopción de este estilo por parte de los varones más jóvenes en relación al grupo de varones mayores de 40 años.

En el Gráfico N°27 presentamos la valoración que reciben los factores de liderazgo que componen los estilos antes mencionados, por género y por grupos de edad.

Gráfico N°27

-Factores de liderazgo según género y edad-



Fuente: elaboración propia en base a 32 encuestados, 15 varones y 17 mujeres.

En el factor de recompensa contingente, asociado al liderazgo transaccional, encontramos el mismo resultado que en los promedios generales por estilo, hubo una franca disminución de esta componente en el liderazgo de los directivos y directivas más jóvenes respecto de las directivas y directivos mayores de 40 años. En el factor de dirección por excepción activa, encontramos valores constantes tanto para varones como para mujeres de diferentes edades.
En el factor de carisma, correspondiente al liderazgo transformacional encontramos una marcada disminución o valoración del mismo por parte de los directivos y directivas más jóvenes. Algo singular se puede observar con el factor de inspiración, la media de varones más jóvenes disminuyó marcadamente la valoración respecto de los directivos mayores de 40 años. En cambio, las mujeres jóvenes, aumentaron marcadamente este estilo respecto de las mujeres directivas mayores de 40 años. Algo similar ocurre con los factores, también correspondientes al estilo transformacional, de estimulación intelectual y consideración individualizada, en donde las directivas jóvenes acentuaron estos rasgos de su liderazgo.
En el factor de liderazgo pasivo, asociado al estilo laissez faire, vemos como directivos, varones y mujeres de todas las edades, no se identificaron con el mismo.

Nuevamente en el análisis por separado de cada uno de los factores, vemos como las directivas jóvenes reforzaron la valoración de los factores asociados al liderazgo transformacional, probablemente por tener menos presión organizacional por responder a los estilos tradicionalmente masculinos o de liderazgo transaccional, con la incorporación progresiva de más mujeres a los ámbitos de dirección.

IX. CONCLUSIONES

A continuación, como resultado de la exposición y análisis precedentes, se presentan las conclusiones, a los efectos de tener un panorama integral de la problemática estudiada. El objetivo de esta instancia consiste en responder a los objetivos específicos de la presente tesis, planteados en el Capítulo V.

- Analizar la situación demográfica de nuestro país y el desarrollo académico comparativo de varones y mujeres argentinos.

En nuestro país, las mujeres constituían hacia el 2001 el 51% de la población total (36.260.130 de habitantes) y de acuerdo a las proyecciones del INDEC este porcentaje se mantendría constante aun hasta el 2015. Esto muestra a las claras lo que las tendencias demográficas de los últimos años están indicando: se espera que en el futuro se acentúe en nuestro país la caída de la natalidad, de modo que no podrá compensar la mortalidad total y habrá un notable descenso demográfico total. Hemos tocado tangencialmente la pregunta de si el acceso de la mujer a puestos de trabajo, no está produciendo un desequilibrio entre su rol productor y su rol reproductor con su consecuente impacto sobre el crecimiento demográfico, esto escapa los límites de la presente tesis, sin embargo, hemos hecho referencia a otros autores que visualizan que los motivos de decremento demográfico mundial, responden a causas mucho más complejas que la citada.

El incremento sostenido de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo puede explicarse por diversas razones: la disminución del ingreso real de los trabajadores varones y la consecuente necesidad de aumentar los ingresos familiares, el aumento de los niveles educativos (hay mayor cantidad de mujeres alfabetizadas -52%- que de varones alfabetizados -48%-), las menores tasas de fecundidad, la alta expectativa de vida para las mujeres. Este incremento constituye una transformación importante, tanto en el mundo del trabajo, como en la dinámica y estructura de los hogares y en alguna medida, va abriendo nuevas posibilidades hacia la transformación de roles y las responsabilidades socialmente asignadas a varones y mujeres. El crecimiento de la fuerza de trabajo femenina en las últimas décadas, comprometió sobre todo a mujeres casadas y unidas con cargas de familia. Al hacerlo, mostró a las mujeres comportándose en el mercado de trabajo de manera relativamente independiente de las etapas del ciclo familiar que atraviesen, aunque con nuevas tensiones en el esfuerzo de conciliar responsabilidades entre el mundo público y privado.

En nuestro país, hacia fines del siglo XX y principio del siglo XXI, las mujeres alcanzaron la mayoría en la población universitaria total. En el análisis por ramas pudimos ver como la mujer superó la mayoría aun en aquellas en las que la participación mayoritaria era tradicionalmente masculina. La mujer aun es minoría en las ramas universitarias de Ingeniería, Informática y Sistemas, Agronomía y Veterinaria.

- Analizar el mercado laboral argentino de principios de siglo y la situación de las mujeres en el mismo.

Durante la década de los '90, se produjo una masiva incorporación de las mujeres en el mercado de trabajo, este proceso tuvo dos características principales: la primera tuvo que ver con los efectos de la tercerización de la economía, la transformación de una economía basada en actividades manufactureras a una donde los servicios acaparaban mayor importancia, produjo un aumento del desempleo de los jefes de hogar y un incremento en la participación femenina. A su vez, el incremento en la participación laboral de las mujeres también se relacionó con la disminución de los ingresos reales y el sostenimiento de la renta familiar. En particular se trató de mujeres que, ante la pérdida del empleo del jefe del hogar o la caída de los salarios reales que se produjo durante los noventa, ingresaron al mercado laboral para sostener o suplir la renta familiar.

Hacia fines del año 2001, como saldo de una política de "Estado ausente", estalló en el país una crisis sin precedentes que se expresó de diversas maneras. Entre otras tantas consecuencias, el país quedó sumido en un estado de pobreza que alcanzó más del 50% de la población.

A partir del año 2003, luego de la devaluación del peso argentino durante el 2001, se inició una nueva fase expansiva del ciclo económico, asociado a un nuevo modelo apoyado sobre el contexto macroeconómico internacional, las políticas heterodoxas en lo económico y un activo papel del Estado en la coordinación y orientación económica. Superada la crisis, las mujeres mantuvieron las elevadas tasas de participación en el mercado laboral logradas en los años '90, sin embargo, luego de la recuperación económica en el período que va del 2003 a 2006, dicha tasa de incorporación de la mujer en el trabajo (o feminización del empleo) se estabilizó, (motorizado esto por una creciente industrialización del empleo, en detrimento de los servicios y el comercio -áreas más feminizadas-, según el nuevo perfil de mercado de trabajo), lo que ha llevado que la tasa de desempleo femenino se reduzca menos, **recomponiéndose las tradicionales brechas de género.**

Si bien las mejoras post crisis del 2001 estuvieron generalizadas a todo el mercado de trabajo, fueron los varones quienes alcanzaron primero la tasa de desempleo de un dígito, ya que el desempleo femenino todavía persistía, hacia el 2006, en un nivel cercano al 12%. Pese al crecimiento de la participación femenina a lo largo de más de 40 años, los modos de inserción de varones y mujeres en el mercado de trabajo, mostraban la persistencia de segregaciones horizontales (por rama y tipo de ocupación) y verticales (por niveles de jerarquía), acentuándose la desigualdad entre sexos. Las mujeres se insertan mayoritariamente en actividades técnicas y científico - profesionales y en actividades de baja calificación. Principalmente se desempeñan en sectores de servicios y áreas consideradas tradicionalmente femeninas como los servicios de salud (9,6% PEA femenina) y de educación (17,8% de la PEA femenina). Finalmente el 17,1% de las mujeres activas trabaja en servicio doméstico, sector de mayor vulnerabilidad por estar en su gran mayoría no registrado.

Hacia el 2006, las mujeres participaban del mercado laboral en menor proporción a los varones: 38% vs 55%; presentan tasas de desempleo más elevadas: 12% vs 8%; accedían en menor medida al empleo: 33% vs 50%, además de mantener un mayor grado de precariedad laboral, mostrando, en el caso del empleo *privado* registrado una brecha de: 30,5% de trabajadoras mujeres vs 69,5% de trabajadores varones. Las trabajadoras percibían salarios menores que los varones (el ingreso de las mujeres, en general, representa el 85% del ingreso masculino); **y accedían en menor proporción a cargos de conducción (1 a 2% vs 98 a 99%**) aun presentando mayores niveles educativos, incluso en actividades muy feminizadas.

- Indagar acerca de los efectos del nuevo patrón de crecimiento económico sobre el empleo femenino.

Entre los años 1990 y 2006, la tasa de actividad femenina se incrementó en 10 puntos, aún cuando continúa manteniendo una brecha importante respecto de la de los varones que se ha mantenido casi sin cambios desde la década del noventa en el orden del 53%

En el marco actual de reactivación, la tasa de las mujeres se sitúa en torno al 38% manteniendo una distancia importante respecto de la tasa de actividad de varones que se sitúa alrededor del 55%. Esta situación no es homogénea por niveles de ingreso, ya que la actividad de las mujeres en hogares de menores ingresos es sustancialmente menor a la de aquellas de estratos altos.

En un contexto de escasa variación de la tasa de actividad femenina a lo largo de estos últimos años, existen fuertes diferencias sectoriales en la tasa de feminidad en el empleo. Si diferenciamos el mercado de trabajo en tres sectores principales: industrial, comercio y

servicios; podemos decir que la mujer participa mayoritariamente en el sector servicios (42%), luego en el sector comercial (33%) y luego en el sector industrial (18%). Otra medida que habla de la segregación de género, es la brecha salarial entre ambos sexos. En el sector servicios se da la mayor participación femenina en el empleo, también es el que presenta la mayor brecha salarial (26%). En la industria la baja participación femenina en el empleo viene acompañada de una diferencia salarial del 22%. Por último las mujeres empleadas en el comercio, presentan la también disparidad salarial frente a los empleados varones (18%).

El 24% del empleo masculino está concentrado en ramas intensivas en mano de obra, en contraste, el 46% de las empleadas mujeres totales de la industria están en esas ramas. La rama intensiva en tecnología concentra el 19,6% del empleo masculino y sólo el 12,9% del femenino. El proceso de cambio estructural del empleo femenino a favor de las ramas intensivas en conocimiento, es aun un fenómeno de largo plazo.

- Indagar en el trabajo hacia adentro de las organizaciones y realizar un análisis diferencial entre varones y mujeres en cargos jerárquicos.

Por los estudios presentados realizados en nuestro país, hay evidencia objetiva para sostener que la discriminación por género en el empleo, es el principal factor que explica las peores oportunidades que mostraron las mujeres en el ingreso y en el progreso laboral. La tipificación de las ocupaciones como: “adecuadas para varones” o “adecuadas para mujeres”, lleva a configuraciones del empleo donde la mayoría de los trabajadores/as, se desempeñan en áreas segmentadas (femeninas o masculinas). Este patrón explicaría las condiciones diferenciales del empleo femenino, los “territorios” ocupados por mujeres son en su mayoría áreas de apoyo (administración, finanzas, etc.), presentan remuneraciones más bajas, menores requerimientos de calificación y también menores posibilidades de desarrollo de las carreras laborales.

Las gerencias generales y las áreas de producción tienden a mostrar un predominio masculino. Este patrón de inserción laboral femenino, concentrado en la base de la pirámide de calificación, contrasta con la opinión de los responsables de la gestión de recursos humanos, quienes afirman que: “las mujeres al ingresar no muestran un nivel de calificación menor que los varones y que una vez ocupadas se interesan más por capacitarse”. También contrasta con el mayor número de años de escolarización formal que presentan las mujeres respecto de los varones en el total de la población económicamente activa del país.

Las mujeres perciben remuneraciones sustantivamente menores en todos los niveles de calificación, con algunas raras excepciones. La comparación de las remuneraciones entre

áreas muestra que aquellas preponderantemente femeninas tienden a presentar salarios más bajos respecto de las áreas masculinas y de las mixtas (femeninas y masculinas).
Hay un bajo porcentaje de empresas que se hacen cargo de guarderías para los hijos de las empleadas, ya sea contratando un servicio externo o disponiendo de un lugar dentro de la empresa.

La única valoración negativa en torno al trabajo femenino estuvo dada por las pérdidas de productividad atribuidas a la licencia por maternidad. En donde, si bien en nuestro país estas licencias están financiadas por el Sistema de Seguridad Social, la búsqueda y capacitación del reemplazo, representa un esfuerzo para la empresa.

Por el contrario, se han hallado peores prácticas en torno a la inequidad del género en los sectores más modernos del mercado de trabajo (software, publicidad).

La disponibilidad de estructuras de gestión y aplicación de paradigmas de gestión moderna (sistemas de calidad certificados, redes de conocimiento, etc.) con su alto contenido de universalismo, no parecen resultar suficientes para modificar situaciones de inequidad prevalecientes en los imaginarios sociales respecto del género. Es decir no hay relación directa entre mejores y más modernas prácticas de gestión y mayor equidad de género en el trabajo.

Asimismo, tampoco se han encontrado relaciones sistemáticas asociadas a las características estructurales de las firmas como su tamaño y su localización en relación a la discriminación por género.

En el plano de la segmentación vertical los estudios muestran que las mujeres acceden a menor medida a los cargos gerenciales y a jefaturas medias. Es decir está vigente el “techo de cristal” como un límite para los ascensos y para el desarrollo de las carreras laborales de las mujeres. Por otro lado, las mujeres que lograron ascender a cargos gerenciales, perciben remuneraciones más bajas que sus colegas varones. Las brechas observadas en los cargos gerenciales en parte se explican porque los varones y las mujeres acceden a tipos de gerencias diferentes, en características y contenidos y por ende, de acuerdo a la lógica vigente, reciben remuneraciones diferentes. En términos generales en los “territorios o áreas femeninas”, donde se observa la mayor concentración de mujeres en cargos jerárquicos, las remuneraciones para las posiciones gerenciales y de dirección, son más bajas. Tal es el caso de las gerencias de apoyo: administrativas y comerciales. Algunos estudios presentados se señala la bajísima participación de las mujeres en las gerencias de áreas que desarrollan los procesos claves de la compañía, gerencias en donde hay predominio de trabajo masculino, mejor pago.

No hay relación entre la voluntad igualadora de condiciones de género que manifiestan tener los responsables de la contratación de recursos humanos con la cantidad de mujeres y varones contratados para cargos Gerenciales.

Los responsables de las áreas de Recursos Humanos, en general, valoran la experiencia previa en cargos gerenciales a la hora de contratar directivos, lo cual resulta un camino de difícil resolución, porque la menor proporción de mujeres en cargos gerenciales lleva a que sea menor la proporción de mujeres con experiencia en los mismos, por lo tanto el acceso se vuelve dificultoso.

- Visibilizar aspectos y responsabilidades del mundo privado de las mujeres directivas.

Los trabajos de investigación revisados en nuestro país que abordan la situación del mundo privado de las mujeres que ocupan puestos jerárquicos nos permiten concluir que: la mayoría de las mujeres directivas viven con sus hijos (76%), muchas de ellas dejaron de trabajar al momento de parir, amamantar y criar durante sus primeros años de vida (32%). El 80% de las mujeres que siguió trabajando, hizo uso de su licencia por maternidad y el 20% restante no pudo hacerlo por haber estado al frente de una empresa, o por no haber tenido reemplazo en su función.

Analizando la división del trabajo hacia adentro de la familia, vemos como la mujer que ocupa puestos jerárquicos sigue concentrando la mayoría de las tareas relacionadas con la alimentación (49,4%), la limpieza (35%), la crianza de los hijos (55%) y la gestión del hogar (43%). Aunque es notable como ha crecido la participación del varón en relación a tales tareas, siendo mayor aun aquellas en las que comparte la crianza de los hijos. Las mujeres delegan las tareas del hogar (exceptuando la limpieza) en muy baja proporción al personal doméstico, lo que se entiende tiene una estrecha relación con la preservación de los vínculos afectivos intra-familiares y la salvaguarda de los niños. La mayoría de las mujeres (93%) opina que las tareas generales debían ser compartidas con el varón en partes iguales.

- Indagar sobre los aspectos legales internacionales y locales que protegen el trabajo femenino y cualquier forma de discriminación en el trabajo.

Las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo han adoptado declaraciones y normas internacionales del trabajo sobre igualdad de oportunidades y de trato para varones y mujeres, la eliminación de la discriminación laboral, y la protección de la maternidad. El Estado Argentino también tiene una serie de leyes que versan en esta dirección, así como

organismos que asisten a las instituciones del estado en torno a la promulgación de instrumentos que permitan el logro de la igualdad entre varones y mujeres.

La Reforma Constitucional de 1994 ha significado un importante avance cualitativo en el reconocimiento de los derechos de las mujeres, ya que ha asignado a la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer la mayor jerarquía en la pirámide legal en su art. 75 inc. 22 de la Constitución Nacional.

- Analizar los estilos de dirección en relación al género.

Nos hacíamos la pregunta: ¿Existen estilos de dirección diferenciados en relación al género? O de otro modo: *¿Existe un liderazgo femenino?*

La presión cultural imperante en las posiciones directivas de las empresas es reconocidamente masculina y es este estilo el que ha sido considerado como de mayor éxito o más adecuado para el desarrollo empresarial y el mismo está asociado claramente a las características del estereotipo masculino. Esta cultura organizacional imperante, presiona a las mujeres para no desarrollar características del liderazgo que le sean propias y las diferencie del estilo masculino.

Entendemos que las diferencias entre varones y mujeres desempeñándose en puestos de dirección se deben a la socialización que determina unos roles diferentes para unos y otras. Existe por tanto un estilo que le es más "natural" a la mujer, no nos referimos a un estilo que proviene de una "esencia femenina", sino a los estilos propios adquiridos en un proceso de socialización diferencial en la cultura imperante, es decir es un estilo natural a la socialización o a la culturización de "lo femenino". Es posible entonces desarrollar un estilo de liderazgo congruente con el rol de género femenino, en beneficio de las mujeres y de las organizaciones, minimizando de ese modo el "conflicto del rol" que experimentaría en roles de liderazgo si se masculinizaran, frente a la posibilidad de asumir una actitud adaptativa frente a los estilos asociados a los estereotipos masculinos.

- Describir la influencia de los estereotipos de género en el accionar directivo.

Ahora intentaremos responder a la pregunta: *¿Hay influencia de los estereotipos de género en el accionar directivo?*

Los estereotipos de género se configuran como barreras que impiden o dificultan el acceso de las mujeres a cargos jerárquicos dentro de las organizaciones. La sobrevalorización de los aspectos o creencias relacionados a lo masculino (racionalidad, dominación, competitividad, etc.) en el ejercicio del poder y la sub-valorización de algunos aspectos asociados a lo

femenino (sensibilidad, falta de control emocional, etc.), relega a las mujeres a ocupar posiciones inferiores, contribuyendo de este modo a la persistencia del "techo de cristal". Esta diferenciación por creencias, traslada el debate, no a si existen estilos de dirección diferenciados en función del género, sino en cómo se cree que difieren los modos de dirigir en función del sexo, es decir, cuál es la creencia o el estereotipo atribuido a varones y mujeres directivos. En consecuencia, los estilos diferentes atribuidos a varones y mujeres directivos pueden ser explicados por las creencias estereotipadas de género.

Como las posiciones directivas son ocupadas en su gran mayoría por varones, se han asociado las creencias sobre lo masculino a los mejores desempeños en la tarea de dirección, relegando a la mujer a puestos de menor relevancia dentro de las organizaciones.

Por otro lado, las características positivas asociadas a las mujeres, se refieren principalmente a la interacción personal y su motivación por los demás, valores que se han incorporado a la cultura empresaria actual.

- Evaluar la relación entre liderazgo transformacional y género.

Las mujeres presentan una clara orientación a ejercer un estilo de liderazgo democrático o más participativo que los varones, mostrando estos últimos una preferencia por el estilo autocrático. La dirección femenina basa su acción principalmente en el trabajo en equipo, la cooperación, la dirección participativa, y en la orientación a las relaciones interpersonales. Asimismo el estilo de liderazgo transformacional está compuesto por los factores de: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada, se caracteriza por fomentar la relación con el equipo, tener en cuenta sus necesidades personales y profesionales, motivarles para superarse y esforzarse cada vez más y por la confianza depositada en todos y cada uno de los integrantes del equipo. Los aspectos más destacables del estilo de liderazgo transformacional, son comunes a las características de dirección femenina, lo que permite **asociar el estilo transformacional a las mujeres**. Además, se puede afirmar que, así como las organizaciones demandan la incorporación de estilos femeninos de dirección frente al estilo tradicional masculino; las organizaciones inmersas en entornos complejos o turbulentos y sometidos a constantes cambios o crisis, demandan la incorporación de liderazgo transformacional para complementar el estilo de liderazgo transaccional. Es claro que sería un reduccionismo asociar a todas las mujeres líderes a un estilo de liderazgo transformacional y a todos los varones líderes a un estilo de liderazgo transaccional. Muchos varones preferirían también "correrse" a un estilo transformacional pero las culturas organizacionales empresarias imperantes y los estereotipos masculinos asociados a posiciones de liderazgo con características

transaccionales, hacen que este corrimiento sea dificultoso. El hecho de que las mujeres sean más transformacionales que los varones, se deduce del hecho de que los estereotipos femeninos están mejor asociados a este estilo de liderazgo y no proponen dificultades a la hora de conciliar por la mujer, estereotipo de género y estereotipos asociados a posiciones de liderazgo, lo cual reditúa, a la luz de los estudios recientes mejores evaluaciones por parte de sus subordinados.

También hay que destacar que ni los varones ni las mujeres rechazan ninguno de los grupos de valores planteados, lo que indica que tanto unos como otras optan por la diversidad de valores que no les conduce de forma categórica ni al liderazgo transaccional ni al transformacional.

La mujer que adopte estilos de liderazgos agresivos o con características estereotípicamente masculinas, enfrentará resistencias adicionales en su gestión.

- Indagar acerca de las creencias que dificultan el acceso y promoción de las mujeres a puestos directivos.

A la luz de los datos cuantitativos y la información cualitativa obtenida durante el trabajo de investigación realizado en nuestro país, los directivos (varones y mujeres) entrevistados coincidieron en la existencia de barreras de acceso de las mujeres a posiciones directivas. Estas “creencias barrera” se relacionan principalmente con aquellas que indican que la mujer posee mayores dificultades para compatibilizar las cuestiones laborales y familiares. Otras creencias estereotipadas (en especial aquellas que remiten a la incompatibilidad del ejercicio de la dirección de empresas con el rol sexual) parecen estar presentes de un modo menos patente, sin embargo, por lo manifestado en el estudio cualitativo aun persisten ideas al respecto.

La opinión mayoritaria, no acuerda con la existencia de diferenciales entre directivos varones y mujeres, en términos de eficiencia, de nivel de capacitación, capacidad para dirigir equipos o para establecer buenas relaciones con los subordinados.

- Relevar cuál es el perfil directivo demandado por el empresariado y su relación con los estereotipos de género.

Podemos concluir que el perfil directivo demandado incluye, entre los aspectos más valorados: la disponibilidad, la fidelidad a los compromisos con la empresa, la ética profesional, la gestión eficaz del tiempo, las cuales no responden a un estereotipo de género determinado. En cuanto

a los aspectos estereotípicamente masculinos, encontramos que tienen mayor valoración: la autosuficiencia, la capacidad de análisis y la competitividad. Sin embargo, algunos aspectos estereotípicamente masculinos no gozan de una buena valoración a la hora de definir el perfil de directivo: ser ambicioso/a, ser agresivo/a, ser autoritario/a, ser individualista.

Con respecto a las características asociadas con los rasgos femeninos, todos se consideran importantes, o muy importantes, como la flexibilidad, la capacidad para dirigir personas, la tenacidad y perseverancia, la capacidad para la comunicación y la empatía.

Por lo tanto, aunque la mayoría de los criterios para seleccionar personal directivo son indistintamente masculinos o femeninos, es evidente que determinadas cualidades asociadas al estereotipo femenino empiezan a cobrar una alta valoración frente a algunas cualidades masculinas que en otros momentos han sido importantes, pero que en la actualidad comienzan a ser rechazadas.

En la demanda de "disponibilidad" como una condición altamente valorada para los cargos jerárquicos, podemos decir que es a su vez poco compatible con las responsabilidades del cuidado familiar tal y como se está presentando hoy para las directivas Argentinas, en donde gran parte de la carga del hogar es sostenida por ellas. En este punto en particular puede observarse una barrera de acceso. Sin embargo, analizando los datos obtenidos de un modo general, no encontramos razones de peso para inferir que el perfil demandado por los empresarios para cubrir puestos directivos, constituya una barrera de acceso a las mujeres en tales puestos. Por el contrario, la evidencia pareciera señalar que es un momento propicio para favorecer el acceso de las mujeres ya que incorporan al cuerpo directivo, características muy valoradas. También debemos tener en cuenta, la influencia de las selectoras de personal en estos procesos de selección, en donde proponer a mujeres como candidatas para ocupar posiciones directivas, aparece como una tarea "más arriesgada" que proponer un varón, con idénticas calificaciones, para la misma posición.

- Conocer las características presentes en los equipos de dirección y su relación con los estereotipos de género.

De acuerdo a los datos recabados en las encuestas, las dos características más presentes en los equipos de dirección son: capacidad de negociación y tomar iniciativa. En el primer caso es una característica tipificada como neutra, en el segundo caso, la misma responde a un estereotipo masculino. Con puntuaciones muy similares, parecen estar muy presentes: el saber crear un clima de compañerismo y trabajo en equipo, el saber controlar las situaciones, el que

se relacionen de una manera adecuada, el ser autosuficientes, el tomar decisiones con seguridad.

Entre los aspectos menos presentes en los equipos de dirección aparecieron: el ser autoritarios e imponer su opinión, lo que coincide claramente con una de las características más rechazadas por todos los directivos y directivas encuestados al momento de seleccionar el perfil de directivo a contratar.

El poder cambiar de residencia, característica ligada al estereotipo masculino, apareció también como una de las características menos presente en los equipos de dirección. Una de las creencias opera como una barrera importante para el ascenso de las mujeres a puestos jerárquicos es la conciliación de las cuestiones laborales y familiares (entre las cuales podemos mencionar la resistencia al traslado o el cambio de lugar de residencia) sin embargo, esta característica se presentó como poco frecuente en los equipos directivos actuales, conformados mayoritariamente por varones. Es dable pensar, a partir de estos datos, que este punto no es una resistencia exclusiva de las mujeres, sino que los Gerentes Generales o Empresarios tienen esta resistencia en todo el cuerpo directivo, hoy mayoritariamente masculino.

En la distribución de características podemos ver que los rasgos generales atribuidos al directorio, respondieron en una medida algo superior al estereotipo masculino, esto podría deberse a que las empresas consultadas no cuentan con mayoría de mujeres en los directorios. También puede observarse como algunos rasgos estereotípicamente femeninos avanzaron en la valoración de los equipos de dirección: crear un clima de compañerismo y de trabajo y relacionarse de forma adecuada.

- Analizar las formas de liderazgo femenino emergentes en el contexto propuesto a través de encuestas sobre autopercepción de estilos de liderazgo.

Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional fueron los que predominaron en la autoevaluación realizada por los directivos, tanto varones como mujeres.

En el caso de las mujeres directivas, se autoevaluaron en promedio con mayores puntajes en cada estilo: transaccional y transformacional que los varones y, si bien ambos estilos reciben puntuaciones similares, predomina levemente el estilo transaccional. En el caso de los varones, también predomina tal estilo aunque el estilo transformacional recibe puntuaciones en promedio casi iguales.

Claramente el estilo Laissez Faire, no recibió puntuaciones elevadas, las mujeres disminuyeron su autoevaluación en el mismo aún más que los varones, mostrando el consenso de que este estilo es el menos apropiado para llevar adelante tareas directivas.
La conducta transformacional apareció mayoritariamente en el factor de consideración individualizada, aunque en el resto de los factores recibió puntuaciones similares a las de la conducta transaccional. Aunque la bibliografía revisada en esta tesis hace énfasis sobre la importancia de incorporar el liderazgo transformacional a las empresas, puede que en nuestro contexto no se haya producido en la medida suficiente, o bien por la minoría de mujeres en los puestos de dirección, que hacen que la socialización se dirija fuertemente hacia los estilos imperantes en las organizaciones para lograr mayor aceptación, o bien porque los cambios e innovaciones en las culturas empresarias siguen un proceso más lento.

- Identificar las variables que afectan la relación entre liderazgo y género.

En el marco de este trabajo, sabemos que las mujeres son minoría en cargos superiores o directivos. Esta socialización de tipo piramidal en la empresa, incorpora variables de socialización que afectan la lectura de cualquier estudio: los directivos tienen más edad que las directivas, más experiencia en cargos de dirección, mayor contacto con pares varones por ser más numerosos en esas posiciones, dirigen equipos más numerosos. En cuanto a los sectores de mercado, las mujeres se concentran más en servicios y los varones más en la industria. Todas estas asimetrías o variables interrelacionadas influyen en la lectura de los resultados y las conclusiones que se puedan extraer a partir de los mismos.
En un análisis por edades de directivas y directivas, vemos como las directivas jóvenes reforzaron la valoración de los factores asociados al liderazgo transformacional, probablemente por tener menos presión organizacional por responder a los estilos tradicionalmente masculinos o de liderazgo transaccional, con la incorporación progresiva de más mujeres a los ámbitos de dirección

- Identificar y caracterizar las potencialidades aun no realizadas y/o no generalizadas del liderazgo femenino en ejercicio de la dirección de empresas.

El acceso a puestos directivos de cualquier área de la organización, en igualdad de oportunidades y la permanencia en tales posiciones desarrollando un estilo propio de liderazgo, parecen ser las tareas pendientes para las mujeres argentinas que transitan por las empresas en este tiempo. Sin embargo, se puede concluir que las mujeres más jóvenes se van abriendo

paso en los intersticios que otras mujeres han dejado abiertos en las organizaciones profundizando los cambios logrados en torno a desplegar un liderazgo transformacional, más acorde con el estereotipo de género en el que se desenvuelven de un modo más eficiente y adecuado a las necesidades de las organizaciones empresariales de este tiempo.

X. RECOMENDACIONES

Existe consenso sobre que la discriminación en el trabajo atenta contra los derechos humanos e implica una pérdida de talento humano con efectos negativos en la productividad y el crecimiento económico. Además, la discriminación genera inequidades socio-económicas que minan la cohesividad social, la solidaridad y la posibilidad de una construcción social más equitativa e igualitaria para todos los habitantes. También existe el consenso de que la promoción de la igualdad de oportunidades y de la equidad en el trato laboral es necesaria para avanzar en la eliminación de la discriminación en las leyes y en su práctica.

La explicitación del compromiso empresario y político a vencer el flagelo de la discriminación en el trabajo es casi universal.

No existen discriminaciones “grandes” o “pequeñas”, de “alto” o de “bajo” impacto. La discriminación en cualquiera de sus formas y en cualquier estamento del trabajo, sea en posiciones jerárquicas como no-jerárquicas, perjudica el tejido social que se construye en cualquier organización y la somete a tensiones que la apartan de sus objetivos principales.

Las culturas organizacionales en general y las empresariales en particular, son reflejo de las sociedades en las que están inmersas; no hay pruebas, a lo largo de toda la información recogida en esta tesis de que la mejor y mayor participación de la mujer en puestos de responsabilidad en el mundo del trabajo privado esté asociada en mayor o menor medida a: tamaño de la empresa, origen de los capitales de la empresa, cultura de gestión, modernidad del sector, estilo de liderazgo, capacitación superior obtenida, desarrollo del sistema de protección social, leyes específicas, etc. Si, en cambio, hay pruebas de un ascenso creciente de la participación de las mujeres en ámbitos de poder hacia dentro de las organizaciones empresarias, aunque este crecimiento ha sufrido una desaceleración en esta última década, en relación al cambio de patrón de industrialización de la economía luego de la crisis del 2001.

Podemos decir que el “techo de cristal”, metáfora de una situación de desigualdad de derechos y de discriminación de la mujer en el mundo del trabajo, subsiste en los ámbitos empresarios de nuestro país. Este techo de cristal se manifiesta no sólo en el acceso restringido a puestos jerárquicos, sino a una permanencia en tales posiciones, condicionada por las creencias que operan en un sentido igualador de lo que debería ser un “liderazgo eficaz”, que no siempre se corresponde con el estilo de liderazgo que cada mujer podría desplegar libremente y en consonancia con sus posibilidades reales.

Sabemos que no existe un tipo de liderazgo innato de la mujer asociado a una “esencia femenina”, la mujer que actualmente ha accedido a puestos de trabajo jerárquicos hacia

adentro de las organizaciones, es aquella que ha podido construir poder en las grietas de un sistema de creencias, apoyada en todas las conquistas realizadas por otras mujeres en el ámbito público y privado y a partir de los "permisos" sociales y discursivos que le son dados. La posibilidad de adoptar un estilo de liderazgo en el que se sienta cómoda y despliegue todo su potencial no es un privilegio de libre disposición de las mujeres actuales, presionadas a responder en alguna medida a modelos masculinos de dirección.

Por otro lado, no podemos esperar que una empresa sea innovadora, si la mayoría de sus empleados están alineados y uniformados en un mismo pensamiento y forma de actuar.

La innovación debe asentarse sobre aquellos individuos que no luchan por parecerse o actuar de la misma forma que otros que ocupan puestos directivos, como ejemplo de lo exitoso en términos de arribo a lo más alto de los puestos empresarios.

En un mundo en donde la tecnología parecer ser un gran homogeinizador de las culturas y estructuras empresarias, ¿cuál será el elemento que pueda diferenciar la empresa para hacerla más competitiva? ¿Qué le pediremos a los colaboradores? ¿Cuáles serán los nuevos paradigmas sobre los cuales se apoye la dirección empresaria?

Estamos convencidos que la *customización*, la "consideración individualizada" (factor componente del estilo de liderazgo transformacional y de creciente consideración entre nuestros directivos) de cada persona que trabaja en el mundo de las organizaciones es la clave. Muchos directivos han comprendido esto y han apostado a una construcción que entienden como beneficiosa para la empresa y para la propia vida de trabajo, aun a costa de practicarlo sigilosamente hacia dentro de las empresas que no aceptan estas conductas, tildándolas de "blandas" o "ineficientes". Apostar a la emoción, a las necesidades más trascendentes del ser humano para generar condiciones de trabajo en las que de gusto permanecer y en las que ser diferente sea condición de posibilidad de subsistencia de la empresa. Las empresas del Siglo XXI deberán abandonar la idea de tratar al personal como un recurso más de producción, un recurso humano uniforme. La repetición de estilos, la reproducción de conductas genera managers o líderes en el mejor de los casos "ineficaces" incapaces de extraerle a la complejidad del entorno en el que se mueve la empresa, todo su potencial en beneficio de la organización.

Las empresas que quieran sobrevivir deberán aprovechar toda la capacidad intelectual, emocional y creativa de las personas en pleno ejercicio de su humanidad diversa que decida ocupar.

Ya no hace falta argumentar la pertenencia de la mujer en la empresa como parte de una estrategia de aumento de la rentabilidad. Las mujeres son sujeto social, y como tales, personas

en pleno ejercicio de sus capacidades creativas. Como sujeto social reclaman para sí el tratamiento individualizado que muchos varones no se animan a reclamar para sí. La mujer es sujeto activo en la promoción, hacia adentro de las organizaciones, de esta consideración individualizada que vemos avanzar en la gestión de las empresas argentinas y el mundo. Si esto es lo que la empresa necesitará para sobrevivir en el mundo complejo, será necesario incorporar más mujeres para lograr las transformaciones que se requieren en este sentido.

Entendemos que el acceso de la mujer a puestos jerárquicos en las organizaciones depende de todas y cada una de las conquistas sociales y culturales que cada una de las mujeres y varones (que reconocen a la mujer como iguales de derecho), puedan alcanzar y sostener en nuestro país fuera y dentro de las organizaciones empresarias. En especial, a la luz de lo observado, sabemos que la mayor y mejor inserción de la mujer en posiciones de liderazgo hacia dentro de las empresas dependerá de los avances culturales y sociales (en la sociedad toda) que le permitan equilibrar las cargas que con lleva el mantenimiento de su mundo privado y el público.

No serán los esfuerzos individuales de una mujer esclarecida las que lograrán la transformación masiva de las conciencias para lograr la igualdad de derechos laborales y sociales, sino la suma de los diferentes esfuerzos y logros de cada mujer de toda edad, empresaria, maestra, profesional, trabajadora fabril, trabajadora del servicio doméstico, etc., para conseguir mejoras en las culturas organizacionales locales en el futuro. En esto el estado Argentino tiene que hacerse presente, robustecer la legislación para el logro de la igualdad de oportunidades laborales, otorgar las garantías a los trabajadores y trabajadoras para la denuncia de hechos de discriminación sin poner en riesgo real la continuidad laboral y propiciar mecanismos eficientes de control para hacer cumplir la ley en forma efectiva en todas las empresas que operan en nuestro país.

Frente a todo esto la pregunta que se impone es: ¿Qué pueden esperar en el futuro las mujeres jóvenes que recién ingresan en las organizaciones?

Entendemos que vamos hacia una situación creciente de igualdad que requiere de la participación de todas las mujeres en el presente. Podemos seguramente esperar mejoras sustanciales en el acceso a puestos jerárquicos y también mejoras hacia dentro de las familias en donde varones y mujeres compartan en forma igualitaria las tareas del hogar y el cuidado de los niños. Hay enormes avances en este sentido en nuestro país y entendemos que los avances en las relaciones familiares son los que posibilitan los avances de la mujer en el desarrollo de sus capacidades de liderazgo.

Para finalizar recordamos lo postulado por la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer en el año 1979:

"…la máxima participación de la mujer, en igualdad de condiciones con el hombre, en todos los campos, es indispensable para el desarrollo pleno y completo de un país, el bienestar del mundo y la causa de la paz."

Y agregamos lo dicho en el párrafo 14: "los Estados Parte reconocen que *para lograr la plena igualdad entre el hombre y la mujer es necesario modificar el papel tradicional tanto del hombre como de la mujer en la sociedad y en la familia*."

María Verónica Benavente Fager

Octubre 2008

XI. BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker D.A., y Day G.S., *Investigación de Mercados*, Méjico, Mc Graw Hill, 1989.
- Alizade, M., Seelig, B. (Comp.), *El techo de Cristal,-Perspectivas psicoanalíticas sobre las mujeres y el poder-*, Buenos Aires, Lumen, 2007.
- Alles, M., *La mujer y el trabajo*, Buenos Aires, Granica, 2005.*
- Anker, R., *Gender and Jobs: Sex Segregation in Occupations in the World*, Ginebra, OIT, 1998.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M., *Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational and community levels*, Nueva York, Binghamton University Press, 1994.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., y Jung, D.I., *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*, California, Mind Garden, 1995.
- Avolio, B.J., y Bass, B.M., *The full range of leadership development: basic / advanced manuals*, Nueva York, Binghamton University Press, 1991.
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M., *Mujeres directivas: promoción profesional en España y Reino Unido*, Valencia, Institut Universitari d'Estudis de la Dona, 2000.
- Barrancos, D., *Mujeres en la sociedad Argentina. Una historia de cinco siglos*, Buenos Aires, Sudamericana, 2007.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, California, Thousand Oaks, 1994.
- Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Nueva York, The Free Press, 1985.
- Bass, B.M., *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.Publishers, 1998
- Bass, B.M., y Avolio, B.J., *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, California, Consulting Psychologists Press, 1990.
- Berger, P., Luckmann, T., *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu, 1997.*
- Blake, R.R., y Mouton, J.S., *The managerial grid*, Houston, Gulf Publications, 1964.
- Bouchikhi, H., y Kimberley, J.R., *El puesto de trabajo customizado*, en Chowdhury, S. (Comp.), *Management Siglo XXI*, Madrid, Prentice Hall, 2000.

- Boyatzis, R.E., *The competent manager*, Nueva York, Wiley, 1982.
- Bryman, A., *Leadership in organizations*, en Clagg, S.P., Hardy, C., y Nord, R.W. (Eds.), *Handbook of organization studies*, California, Thousand Oaks, 1996.
- Burin, M., *Estudio sobre la subjetividad femenina*, Buenos Aires, Librería de Mujeres, 2002.
- Burin, M., *Género y familia (poder, amor y sexualidad en la construcción de la subjetividad)*, Buenos Aires, Paidós, 1998.*
- Burin, M., *Varones (género y subjetividad masculina)*, Buenos Aires, Paidós, 2000.*
- Burns, J.M., *Leadership*, Nueva York, Harper & Row, 1978.
- Castels, M., *La era de la información*, Vol.3, Fin de Milenio, Madrid, Alianza, 1997.
- Chiavenato I., Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Colombia, 1999.*
- Chusmir, L.H. y Durand, D.E., *A pragmatic look at women in management*, California, Supervision 49 (2), 1988.
- Coria, C., *El sexo oculto del dinero*, Buenos Aires, Paidós, 1991.*
- De Beauvoir, S., *El segundo sexo*, Buenos Aires, Sudamericana, 2007.
- Drucker, P., *La Gerencia*, Buenos Aires, El Ateneo, 1998.
- Eagly, A.H., *Sex Differences in Social Behavior; A Social Role Interpretation*, Hillsdale, L.Erlbaum, 1987.
- Eco, H., *Como se hace una tesis*, Barcelona, Gedisa, 2001.*
- Etkin, J., *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*, Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.
- Fahur, E., y Gherardi, N., *El derecho al trabajo y la ocupación de las mujeres*, en ELA, *Informe sobre género y derechos humanos - vigencia y respeto de los derechos de las mujeres en la Argentina*, Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, Buenos Aires, ELA-Biblos, 2005.
- Fayol, H., *Industrial and General Administration*, Londres, Pitman, 1949.
- Fernández, A.M., *Los mitos sociales de la maternidad*, Buenos Aires, CEM Ed., 1981.
- Fiedler, F. E., *A theory of leadership effectiveness*, Nueva York, McGraw Hill, 1967.
- Pallarés, S., *La mujer en la dirección, Tesis Doctoral*, Barcelona, Univ.Autónoma de Barcelona, 1993.
- Foucault, M., *Historia de la sexualidad. La voluntad de saber*, Méjico, Siglo XXI, 1981.
- Frau Llinares, M.J., *Mujer y trabajo. Entre la producción y la reproducción*, Alicante, Publicaciones Universidad de Alicante, 1998.*
- Gallina, A., (Comp.), *La Globalización en el banquillo, perspectivas locales y regionales*, San Juan, EFU-UNSJ, 2004.

- Gardner, H. La inteligencia reformulada – las inteligencias múltiples en el siglo XXI, Barcelona, Paidós, 2001.*
- Ghoshal, S., Bartlett, C.A., y Morán, P., *La creación del valor: manifiesto del management del nuevo milenio*, en Chowdhury, S. (Comp.), *Management Siglo XXI*, Madrid, Prentice Hall, 2000.
- Giberti, E. y otros, *La mujer trabajadora y sus derechos*, Buenos Aires, Paidós, 2006.*
- Goleman, D., *La inteligencia emocional en la empresa*, Buenos Aires, Vergara, 2004.*
- Gomez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R., Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Prentice Hall, España, 2001.*
- Heller, L., *Las que vienen llegando*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, 2004.*
- Heller, L., *Nuevas voces del liderazgo, Dilemas y estrategias de las mujeres que trabajan*, Buenos Aires, Nuevo Hacer, 2004.
- Heller, L., *Por que llegan las que llegan*, Buenos Aires, Feminaria, 1997.*
- Hernández, D., *Innovación tecnológica y empleo*, Lima, OIT, 1995.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H., *Management of organizational behavior, Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1969.
- Hill, L.A., *El liderazgo como expresión del genio colectivo*, en Chowdhury, S. (Comp.), *Management Siglo XXI*, Madrid, Prentice Hall, 2000.
- Hirigoyen, M.F., *El acoso moral (el maltrato psicológico en la vida cotidiana)*, Buenos Aires, Paidós, 2007.*
- Howell, J.M., *Organization contexts, charismatic and exchange leadership*, en Tosi, H.L. eds.: *The environment / organization/person contingency model: a messo approach to the study of organizations*, Greenwich, CT JAI, 1992.
- Jones, D.E., *Sexualidad y adolescentes: prácticas y significados relativos a la sexualidad de adolescentes residentes en Trelew (Chubut),* Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 2008.
- Kahn, R. L., *Productivity and job satisfaction*, Personnel Psychology, 13, 1960.
- Kahn, R.L., y Katz, D., *Leadership practice in relation to productivity and moral,* en Cartwright y A.Zander, *Dinámica de grupos: Investigación y teoría*, Méjico, Ed. Trillas, 1960.
- Kernberg, O., *Las mujeres en el poder y el poder en las mujeres*, en Alizade, M., Seelig, B. (Comp.), *El techo de cristal*, Buenos Aires, Lumen, 2007.
- Kolb, D., *Women as leaders: The paradox of success*, Boston, Center for Gender in Organizations, 2001.*
- Kotter, J.P., *What leaders really do*, Hardvard Business Review, mayo-junio, 1990.

- Lamas, M. (Comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. México DF, PUEG/UNAM y Miguel Ángel Porrúa, 1996.
- Laqueur, T., *La construcción del sexo: cuerpo y género desde los griegos hasta Freud*, Madrid, Cátedra, 1994.
- Likert, R., *New Patterns of Management*, Nueva York, McGraw Hill, 1961.
- Loden, M., *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*, Barcelona, Hispano Europea, 1987.
- Loden, M., *Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource*, Illinois, Irwim Press, 1991.
- Maier, M., *On the gendered subestructure of organization: dimensions and dilemas of corporate masculinity*, en Powel, G.N., (Ed.): *Gender and work*, Londres, Sage, 1999.
- Marquez, P., *Heratenea. El nuevo género de la gerencia*, Caracas, IESA, 2000.*
- Mayoral, L., *Metodología del trabajo de tesis –con especial aplicación a Maestrías en Ciencias de la Administración y disciplinas afines-*, Tandil, Centro de Estudios en Administración y Economía (Ed.CEAE), 2001.
- Mc Gregor, D., *The human side of Enterprise*, Nueva York, McGraw Hill, 1960.
- Miner, J.B., *Role Motivation Theories*, Nueva York, Routledge, 1993.
- Mintzberg, H., *The nature of managerial work*, Nueva York, Harper & Row, 1973.
- Morin, E., *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 2001.*
- Nicholson, J., *Hombres y mujeres*, Barcelona, Ariel Psicología, 1987.
- Paladino, M., *La responsabilidad de la empresa en la sociedad*, Emecé, 2006.*
- Peiró, J.M., *Psicología de la organización*, Madrid, UNED, 1991.
- Ramos López, A., *Mujeres y liderazgo – una nueva forma de dirigir* -, Valencia, UDV, 2005.
- Sampieri, R., Collado, C., Lucio, B.P., *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, Méjico, 2000.*
- Sanchez-Apellaniz, M., *Mujeres, dirección y cultura organizacional*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1997.
- Schlemenson, A., *Remontar las crisis. El desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2007.
- Schvarstein, L.*, La inteligencia social de las organizaciones,* Buenos Aires, Paidós, 2004.*
- Schvarstein, L., Etkin, J.*, Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio,* Buenos Aires, Paidós, 2000.*

- Scott, J., *El género: una categoría útil para el análisis histórico*, en Lamas, M. (Comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. México DF, PUEG/UNAM y Miguel Ángel Porrúa, 1996.
- Tordera, N., *Anàlisi de les funcions directives en installacions esportives*. Tesis de licenciatura, Valencia, Universidad de Valencia, 1996.
- Vroom, V.H. y Jago, A.G., *The new leadership: Managing participation in organizations*, New Jersey, Prentice Hall, 1988.
- Vroom, V.H., *Work and motivation*, Nueva York, Wiley, 1964.
- Vroom, V.H.,y Yetton, P.W., *Leadership and decision making*, Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1973.
- Wainerman, C. (Comp.), *Familia, trabajo y género, un mundo de nuevas relaciones*, Buenos Aires, UNICEF-Fondo de Cultura Económica, 2003.
- Wajcman, J., *Women and men managers: careers and equal opportunities*, en R.Crompton, D.Gallie y K.Purcell (eds), *Changing Forms of Employement*, Londres, Routledge, 1996.
- Weber, M., *Economía y sociedad*, Méjico, Fondo de Cultura Económica, 1998.*
- White, R. y Lippitt, R., *Conducta del líder y reacción del miembro en "tres climas sociales"*, en D.Cartwaright y A.Zander (eds.), *Dinámica de grupos: Investigación y teoría*, Méjico, Ed. Trillas, 1953.
- Yukl, G. y Van Fleet, D.D., *Theory and Research on Leadership in Organizations*, en Dunette, M.D.(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, Nueva York, John Wiley & Sons, 1992.

PUBLICACIONES

- Anker, R., *La segregación profesional entre hombres y mujeres- Repaso de las teorías*. Revista internacional del trabajo, N°3, Vol.116, Ginebra, Suiza, 1997.
- Argentina, INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2001.
- Argentina, INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua, 2006.
- Argentina, INDEC, Estimaciones y proyecciones nacionales de población 1950-2015, en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.
- Argentina, MTEySS, documento elaborado en el marco del proyecto CEPAL/GTZ, *Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development,* y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina, 2007.

- Argentina, MTEySS, Encuesta Permanente de Hogares, 4°trimestre del 2007.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., y Atwater, L., *The transformational and transactional leadership of men and women*, Applied Psychology: An international review, 45, 1996.
- Bass, B.M., *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*, American Psychologists, 52, 2, 1997.
- Beccaria, L. y López, N., *Reconversión productiva y empleo en la Argentina*, Estudios del Trabajo N°7, MTEySS, 1er semestre 1994.
- Beck, E.M., Horan, P.N., y Tolvert II, C. M., *Stratification in a dual economy: a sectorial model of earnings determination*. Washington DC, American Sociological Association Review, Vol. N°43, 5, Oct.1970.
- Berger, S. y Szretter, H., *Costos laborales de hombres y mujeres. El caso de Argentina*, en Abramo, L., y Todaro, R. (Eds.) *Cuestionando un mito: costos laborales de hombres y mujeres en América Latina*, Buenos Aires, OIT, 2002.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S., *Management by grid principles or situationalism: Which?*, Group & Organizational Studies, 7, 1982.
- Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., Tumini, L., *Gestión productiva y diferenciales en la inserción laboral de varones y mujeres, estudio de cuatro ramas de actividad*. Documento elaborado en el marco del proyecto CEPAL/GTZ, Program Modernization of the State, Public Administration and Regional Economic Development y de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina, 2007.
- Castillo, V., Esquivel, V., Rojo Brizuela, S., Tumini, L., Yoguel, G., *Cambios en la composición por sexo del empleo registrado 2002-2006: efectos del nuevo patrón de crecimiento sobre el trabajo femenino*. Serie Trabajo, Ocupación y Empleo, N°7, Buenos Aires, SSPTyEL, MTEySS, 2008.
- Castillo, V., Novick, M., Rojo Brizuela, S., Yoguel, G., *La movilidad laboral en Argentina desde mediados del decenio de 1990: el difícil camino de regreso al empleo formal*, en revista de la CEPAL N°89, Santiago, CEPAL, 2006.
- Chusmir, L.H. y Durand, D.E., *A pragmatic look at women in management*, California, Supervisión 49 (2), 1988.
- Cuadrado, I., y Navas, M., *La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y género: resultados e implicaciones*, Revista de Psicología General y Aplicada, 53 (2), 2000.
- Deal, J.J., Stevenson, M.A., *Perceptions of female and male managers in the 1990's: plus ca change…,* Sex roles, N°38, ¾, 1998.

- Eagly, A.H., Karau, S.J., y Makhijani, M.G., *Gender and effectiveness of leaders: a meta-analysis*, Psychological Bulletin, 117, 1, 1995.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G., y Klonsky, B.G., *Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis*, Journal of Personality and Social Psichology, 60, (5), 1992.
- Fleishman, E.A., *The description of supervisory behaviour*, Personnel Psychology, 37, 1953.
- Geyer, A.L., y Steyrer, J.M., *Transformational leadership and objective performance in Banks*, en Applied Psychology: An international review, 47, (3), 1998.
- Goren, N. y otros, *Mujeres en puestos de decisión, manifestaciones de la vida pública y de la vida privada / doméstica*, Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral, MTEySS, 2005.
- Hoffman, C., y Hurst, N., *Gender Stereotypes: perception or rationalization?*, Journal of Personality and Social Psychology, 58, 1990.
- House, R.J., *A path goal theory of leader effectiveness*, Administrative Science Quarterly, 16, 1971.
- Howell, J.M., y Hall-Merenda, K.E., *The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance*, en Journal of Applied Psychology, 84, 5, 1999.
- Kostzer, D., Perrot, B. y Villafañe, S., *Distribución del ingreso, pobreza y crecimiento en la Argentina*. Serie Estudios 2: Trabajo, ocupación y empleo. Trayectorias, negociación colectiva e ingresos, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, MTEySS, agosto 2005.
- Kotter, J.P., *What leaders really do*, Hardvard Business Review, mayo-junio, 1990.
- Lewin, K., Lippitt, R. y Withe, R.K., *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*, Journal of Social Psychology, 10, 1939.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. y Sivasubramaniam, N., *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature*, Leadership Quarterly, 7, 3, 1996.
- Mauro, A., *Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorridos de las mujeres*, Serie Mujer y Desarrollo N°59, Santiago de Chile, CEPAL, 2004.
- Molero, F. y Morales, J.F., *A study on leadership in a health care organization using Bass's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, trabajo presentado al XXIII Congress of Applied Psychology, Madrid, 1994.

- Molero, F., y Morales, J.F., *The assessment of transformational leadership*, Second Conference of the European Association of Psychological Assessment, Symposium on Organizational Assessment, Gröningen, agosto, 1993.
- Nari, M., *La mitad del país*, Buenos Aires, CEAL, 1995.
- OIT, Normas Internacionales del trabajo, Ginebra, 2007.
- ONU, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Ginebra, 1948.
- ONU, Preámbulo de la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer, Ginebra, 1979.
- Pérez, J.A., y Morales, J.F., *Factores psicosociales que inciden en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Trabajo de investigación dirigido por Juan Antonio Pérez. Valencia, Universitat de València, 1992.
- Rodríguez Enríquez, C., *Desafíos para la igualdad en el trabajo: Argentina*, en OIT Notas, Buenos Aires, OIT Argentina, mayo, 2007.
- Rosener, J., B., *Ways women lead*, Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre, 1990.
- Rumberger, R.W. y Carnoy, M., *Segmentation in the US Labour Market: Its effect on the mobility and earnings of whites and blacks*, Oxford , Cambridge Journal of Economics, Vol.4, N°2, 1980.
- Schwartz, F., *Management Women and the New Facts of Life*, Harvard Business Review 67, Nº 1, 1989.*
- Shrivastava, P., y Nachman, S.A., *Strategic Leadership Patterns*, Strategic Management Journal, 10, 1989.
- Thompson, E., *Segmented labor markets: a critical survey of econometric studies*, Oxford, Caledonian Business School, Working Paper Series N°36, 2003.
- Todaro, R., Abramo, L. y Godoy, L., *Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios*, Sociología del trabajo N°42, Madrid, 2001.
- Waisgrais, S., Pascual, P. y Rapún, M., *Overeducation and youth transition from school to work in Argentina*, Documento de trabajo, Navarra, Universidad Pública de Navarra, 2006.
- Watts, M.J., y Rich, J., *Occupational sex segregation in Britain 1979 – 1989: the role of part-time employment*; International Review of Applied Economics, Vol.6 N°3, Septiembre, 1992.
- Wofford, J.C., Goodwing, V.L., y Whittington, J.L., *A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership*, Leadership Quarterly, 9, 1, 1998.
- Yukl, G., *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, Leadership Quarterly, 10, 2, 1999.

PÁGINAS WEB

@http://www.asanet.org
@http://www.cnm.gov.ar
@http://www.dialnet.unirioja.es
@http://www.ec.europa.eu/translation
@http://www.fedap.es
@http://www.fsa.ulaval.ca
@http://www.ilo.org
@http://www.infoleg.mecon.gov.ar
@http://www.oit.org.ar
@http://www.rafaelcastellano.com.ar
@http://www.trabajo.gov.ar
@http://www.un.org

XII. ANEXOS

ANEXO N°1

-Creencias sobre la mujer en el trabajo-

(Cuestionario utilizado en la encuesta)

Creencias sobre la mujer en el trabajo

De las creencias que a continuación se exponen: ¿cuáles cree usted que son más comunes en el sentir de directivos Argentinos?
Use la escala de clasificación para sus respuestas marcando la categoría de su preferencia con una X.

#	Creencias sobre la mujer en el trabajo	Menos común	NS/NC	Más común
	Carencias aptitudinales			
1	Estan menos preparadas			
2	Su capacidad de trabajo es baja			
3	Dificultades en establecer relaciones interpersonales con sus subordinados			
4	Incapaces de dirigir equipos de trabajo			
	Carencias actitudinales			
5	No imponen autoridad			
6	No son competitivas			
7	Carecen de ambición profesional; "El trabajo no es su primera prioridad en la vida"			
8	Son inseguras			
	Dificultades en conciliación familia trabajo			
9	Dificultades para cambiar de residencia			
10	Condicionadas por responsabilidades familiares			
11	Faltan mucho al trabajo			
12	No puden dedicar todo el tiempo necesario			
	Incompatibilidad con el rol sexual			
13	Un buen jefe debe ser varón			
14	No pueden realizar trabajos no habituales de su sexo			

ANEXO N°2

-Perfil directivo demandado por el empresario-

(Cuestionario utilizado en la encuesta)

Perfil directivo demandado por el empresariado

Al momento de contratar/ascender un colaborador: ¿qué atributos le demanda?

Use la escala de clasificación para sus respuestas marcando la categoría de su preferencia con una X.

#	Items	1: Muy poco demandado	2: Algo demandado	3: Relativamente demandado	4: Bastante demandado	5: Muy demandado
1	Fiel a los compromisos de la empresa (N)					
2	Capacidad para dirigir a otras personas (F)					
3	Capacidad de negociación (N)					
4	Elevado sentido de la ética profesional (N)					
5	Gestión eficaz del tiempo (N)					
6	Tenaz y perseverante (F)					
7	Competitivo/a (M)					
8	Con fácil adaptación a diferentes situaciones (F)					
9	Capacidad para la comunicación y la empatía (F)					
10	Disponibilidad (N)					
11	Conocimiento del sector y la competencia (N)					
12	Experiencia previa amplia (N)					
13	Autosuficiente (M)					
14	Creativo/a (N)					
15	Muy especializado en su área de responsabilidad (N)					
16	Comprensivo/a (F)					
17	Sociable (F)					
18	Ausencia de compromisos externos a la empresa (N)					
19	Analítico/a (M)					
20	Estratega (N)					
21	Formación elevada (N)					
22	Conciliador/a (F)					
23	Ambicioso/a (M)					
24	Movilidad (N)					
25	Formación complementaria (N)					
26	Dominio de la lengua extranjera (N)					
27	Buena apariencia (N)					
28	Asertivo/a (N)					
29	Generalista (N)					
30	Comprometido socialmente (N)					
31	Edad (N)					
32	Agresivo/a (M)					
33	Autoritario/a (M)					
34	Individualista (M)					

ANEXO N°3

-Características presentes en los equipos de dirección-

(Cuestionario utilizado en la encuesta)

Características presentes en los equipos de dirección

Evalúe el equipo de dirección de su empresa, en relación a las características que éstos presentan y que se proponen a continuación.
Use la escala de clasificación para sus respuestas marcando la categoría de su preferencia con una X.

#	Items	1: Muy poco presente	2: Algo presente	3: Relativamente presente	4: Bastante presente	5: Muy presente
1	Saben negociar					
2	Se relacionan de manera adecuada					
3	Toman iniciativas					
4	Toman decisiones con seguridad					
5	Crean un clima de compañerismo y trabajo en equipo					
6	Son autosuficientes					
7	El trabajo está por encima de todo					
8	Saben controlar las situaciones					
9	Son motivadores/as					
10	Entienden a sus compañeros					
11	Son creativos/as					
12	Son líderes					
13	Se adaptan con facilidad a los cambios					
14	Son autoritarios/as imponen su opinión					
15	Pueden cambiar de lugar de residencia					

ANEXO N°4

-Auto-percepción del estilo de liderazgo-

(Cuestionario utilizado en la encuesta)

Autopercepción del estilo de liderazgo

En la siguiente formulario se presentan 26 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuan frecuentemente se ajusta a su propio estilo de liderazgo. Use la escala de clasificación para sus respuestas marcando la categoría de su preferencia con una X.

#	Dimensiones del liderazgo	1 Nunca	2 Rara vez	3 A veces	4 A menudo	5 Casi siempre
1	Les elogio cuando hacen bien su trabajo					
2	Les hago ver que se reconocen sus logros					
3	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo					
4	Creo y transmito la importancia de nuestra misión					
5	Potencio su optimismo hacia el futuro					
6	Descubro lo que quieren y les ayudo a conseguirlo					
7	Centro mi atención en irregularidades y fallos respecto a lo que se espera de ellos					
8	Me las arreglo para saber cuando las cosas van mal					
9	Marco metas elevadas					
10	Proporciono razones para cambiar la forma en que abordan los problemas					
11	Procuro que vean los problemas como oportunidades para aprender					
12	Transmito la necesidad de trabajar mucho y bien					
13	Presento las cosas con un enfoque que les estimula					
14	Desarrollo formas de motivarles					
15	Muestro entusiasmo ante lo que deben hacer habitualmente					
16	Uso imágenes y símbolos para orientar sus esfuerzos					
17	Les doy charlas para animarles					
18	Doy consejos a quienes lo necesiten					
19	Presto atención especial a los que parece que están marginados					
20	Me siento orgulloso de trabajar con ellos					
21	Les trato a cada uno en forma individual					
22	Evito decirles cómo tienen que hacer las cosas					
23	Evito involucrarme en su trabajo					
24	Si no se dirigen a mi, yo tampoco me dirijo a ellos					
25	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
26	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas marchen bien					