

Revista de Ciencia y Técnica de la Universidad Empresarial Siglo 21

Año 8 – Número 2

Noviembre 2015 – ISSN 1851-4790

**Perfil de mujeres que ocupan puestos de dirección en la Ciudad de
Córdoba**

Women's profile for Senior Management positions in Córdoba city

Autora: Carolina Abarca

Carrera: Lic. En Gestión de Recursos Humanos

Mail: caroabarcalz@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene por objetivo conocer e identificar cuáles son las características de mujeres que ocupan puestos de dirección en diferentes organizaciones de la Ciudad de Córdoba. A través de entrevistas en profundidad se analiza su constitución familiar, trayectoria laboral y académica, significaciones asociadas al trabajo, percepción acerca sus niveles de autoeficiacia y sus propios estilos de liderazgo. El análisis de los datos obtenidos posibilitó la elaboración de perfiles con características comunes que contribuyen a conocer los caminos que llevan a las mujeres a destacarse, romper las barreras asociadas al denominado *Techo de cristal* y ocupar posiciones de poder.

ABSTRACT

This paper's objective is to identify the characteristics for women holding senior management positions in different organizations of Córdoba city. Through in-depth interviews we explore their family composition, labor and academic background, work-related significations, levels of self-efficacy perceptions; and their personal leadership

styles. Data analyzed enabled profiling with shared characteristics that contribute to understand the way women excel, breaking the barriers associated with the so called Glass Ceiling and manage to occupy power positions.

Palabras Clave: Liderazgo Femenino, Directivos, Techo de Cristal, Autoeficacia, Córdoba

Key Words: Female leadership, Senior Management, Glass Ceiling, Self-efficacy, Córdoba

1. INTRODUCCIÓN

“Sin la participación activa de la mujer y la incorporación del punto de vista de la mujer a todos los niveles del proceso de adopción de decisiones no se podrán conseguir los objetivos de igualdad, desarrollo y paz”.

Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, Beijing, 1995.

Alcanzar posiciones estratégicas en las empresas implica todavía, para gran parte de las mujeres, romper con barreras basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que obstaculizan el avance vertical en las organizaciones. La existencia de estas barreras constituye un fenómeno denominado *techo de cristal* (Powell y Butterfield, 1994). En función del interés que nos suscita conocer estos precedentes del techo de cristal, el presente trabajo de investigación busca conocer e indagar a las mujeres que han logrado romper esta estructura y ascender a puestos directivos.

De acuerdo a los resultados del International Business Report (IBR) 2011 de Grant Thornton, publicado en América Economía¹, en Argentina las mujeres representan el 18% de los puestos de alta dirección. El mismo informe indica que sólo el 8% de las empresas privadas de todo el mundo con mujeres en altos puestos de dirección tiene una mujer CEO. El porcentaje anteriormente indicado es el mismo para la Argentina. Tomando referencias

¹<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/argentina-la-mitad-de-las-empresas-no-cuenta-con-mujeres-en-puestos-directivos>

comparativas a nivel mundial, el 24% de puestos directivos están ocupados por mujeres y, si observamos la región, Argentina está peor que sus vecinos. Perú, con el 27% es el mejor posicionado, mientras que detrás se ubican Brasil y México (23% cada uno) y Chile (22%).² A pesar de que las cifras muestran una tendencia sutilmente favorable (según IBR las cifras locales muestran una leve mejoría con respecto a años anteriores), las barreras de acceso que tienen las mujeres a puestos de alta jerarquía parecen seguir existiendo.

En su número del mes de septiembre de 2013, la Harvard Business Review Magazine publicó un artículo en donde se profundiza la problemática *Mujeres y Liderazgo*. El mismo indica que muchos CEOs que hacen que la diversidad de género sea una prioridad (a través del establecimiento de metas aspiracionales, insistiendo en la diversidad de candidatos para los puestos de responsabilidad, y desarrollando programas de tutoría y formación) se sientan frustrados. Ellos y sus empresas invierten tiempo, dinero, y buenas intenciones en esfuerzos para construir una vía de ascenso más robusta para las mujeres, pero luego no sucede demasiado, de acuerdo al artículo.

Ante esta realidad, resulta de interés indagar acerca de las características del grupo minoritario de mujeres que accede a puestos de alta jerarquía, lo que podría favorecer posteriores avances en el desarrollo de estrategias de recursos humanos efectivas que fomenten la inclusión de mujeres en puestos de dirección.

Analizando su constitución familiar, trayectoria laboral y sus percepciones respecto a los propios estilos de liderazgo y autoeficacia, elaboramos perfiles que nos permiten conocer más acerca de cómo son las mujeres que ocupan actualmente puestos de dirección, desde su propio punto de vista y dio paso a la elaboración de las conclusiones de la investigación.

2. MARCO CONCEPTUAL

La progresiva incorporación de la mujer al mercado laboral puede considerarse uno de los procesos más relevantes del siglo pasado. En las últimas décadas, el acceso de la mujer a trabajos técnicos y profesionales, y la duración de su vida laboral, se han visto

²http://www.clarin.com/empresas_y_negocios/Mujeres_0_878312398.html

incrementados (Godoy y Mladinic, 2009). A pesar de esta situación, como señala Wirth (2004) en un estudio publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la presencia de mujeres en cargos directivos es escasa.

En nuestro estudio, investigamos acerca del perfil de las mujeres que han logrado romper las barreras que alejan a muchas de sus pares de los puestos directivos. Estos obstáculos, representan un fenómeno conocido con el nombre *techo de cristal*, que es definido por el Departamento de Trabajo del gobierno federal estadounidense como “aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos calificados” (en Powell y Butterfield, 1994 p.72).

Sarrió (2004) manifiesta que el techo de cristal se explica por factores externos e internos. Cuando se trata de factores externos, la variable principal es la cultura social, que determina una relación asimétrica entre el establecimiento de roles de género entre hombres y mujeres. Esto se encuentra asociado a ciertos estereotipos que se cuelean dentro de la organización, y que en ocasiones resultan mucho mayores a las verdaderas diferencias entre géneros. Respecto a los factores internos, encontramos la identidad de género femenina. No tienden a inculcarse en la mujer actitudes asociadas a funciones de poder y autoridad (en Pizarro y Guerra 2010). A su vez, de acuerdo a Agut y Martin (en Pizarro y Guerra 2010), la baja autoeficacia que se observa en mujeres en algunas áreas tradicionalmente masculinas, constituye otra variable que puede convertirse en una barrera significativa para acceder a cargos de responsabilidad.

La definición de directivo ha sido tomada de Mintzberg (1991) quien indica que directivo es aquella persona que está a cargo de una organización o de una de sus subunidades y que, para ello, cumple papeles interpersonales, decisorios y de integración. La amplitud de esta definición nos permitirá avanzar en nuestra investigación tanto en PyMEs (pequeñas y medianas empresas), como en grandes empresas y organizaciones del Tercer Sector.

Liderazgo

Sin importar el tamaño de la organización, el ramo de actividad, o la persecución de fines de lucro o no, ocupar un puesto de dirección implica en todos los casos ejercer un rol de

liderazgo. Cuadrado, Morales y Recio (2008) proponen agrupar los paradigmas tradicionales del liderazgo en dos estilos: el orientado a las personas y el orientado a tarea o los resultados. No obstante, Sánchez y Apellániz (1997) señalan que existen también otros paradigmas de liderazgo que no centran su atención exclusivamente en el líder, sino que también incluyen la relación entre el que dirige y las personas dirigidas (en Charlo Molina y Nuñez Torrado, 2012). Uno de estos paradigmas, es el del liderazgo transaccional-transformacional que utilizaremos para el análisis del presente trabajo de investigación.

Haremos una primera aproximación a estos estilos de liderazgos a través de la siguiente tabla:

Tabla 1. Conductas que componen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

Conductas	Descripción
<i>Liderazgo Transformacional</i>	
Influencia Idealizada	Los jefes se convierten en modelos de sus subordinados. Son admirados, respetados y fidedignos. Se les atribuye por parte de los subordinados capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se entiende que sus actos están guiados por hacer las cosas correctas, demostrando altos niveles de conducta ética y moral.
Motivación Inspiracional	Los jefes encuentran maneras de motivar, proporcionando significados y retos a sus subordinados en el día a día. Se potencia el espíritu de equipo, llevando a los subordinados a implicarse en visiones atractivas de estados futuros. Crean expectativas sobre objetivos que los subordinados desean alcanzar con una comunicación clara, así como demuestran compromiso con los fines y la visión compartida.

Estimulación Intelectual	<p>Los jefes estimulan a los subordinados a esforzarse en ser innovadores y creativos, redefiniendo problemas y afrontando viejas situaciones de nuevas maneras. No hay críticas públicas de los errores individuales. Las nuevas ideas no son criticadas o eliminadas por diferir de las del jefe, al contrario, son alentadas.</p>
Consideración Individualizada	<p>Los jefes, en un clima de apoyo, prestan atención especial a cada necesidad individual de sus subordinados en cuanto al logro y el crecimiento, actuando como guía o mentor. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. Los líderes aceptan las diferencias individuales (p. ej., algunos subordinados reciben mayor apoyo, más autonomía, otros estándares más firmes, y otros más dirección a la tarea). Se fomenta la comunicación bidireccional. Prima la consideración de persona”</p>
<p><i>Liderazgo Transaccional</i></p>	
Recompensa Contingente	<p>El jefe recompensa en el acto o promete recompensas a aquellos que trabajan en la dirección de los objetivos que se quieren cumplir.</p>
Dirección por Excepción	<p>Consiste en acciones correctivas que realiza el jefe. Estas acciones pueden ser activas, controlando los errores y actuando cuando se detectan, o pasivas, dejando que el subordinado cometa el error en su totalidad y actuando a posteriori.</p>

Nota. Adaptado de Álvarez, Castillo y Falcó (2010)

En concordancia con lo anteriormente expuesto, Bass (1985) agrega que el liderazgo transformador (o transformacional) es una superación del transaccional.

Nuestro trabajo de investigación busca analizar si las mujeres directivas estudiadas perciben en su propio liderazgo la predominancia de características del modelo transaccional, o más bien de del estilo transformacional. No es objetivo de este estudio determinar qué estilo de liderazgo es el más efectivo, ni establecer relaciones causales.

Autoeficacia y trayectoria laboral

La *autoeficacia* ha sido definida como los juicios de las personas acerca de sus capacidades para alcanzar niveles determinados de rendimiento. La misma se relaciona con la creencia de un individuo de que es capaz de dominar las situaciones y controlar los sucesos (Bandura, 1987). Bandura plantea que las creencias de autoeficacia se forman a partir de la información aportada por cuatro fuentes:

- Los *logros de ejecución*, que se basan en experiencias reales. El éxito repetido en determinadas tareas aumenta las evaluaciones positivas de autoeficacia, mientras que los fracasos repetidos las disminuyen.
- La *experiencia vicaria* indica que observando a otras personas ejecutar exitosamente ciertas actividades, o imaginándolos, el sujeto puede llegar a creer que el mismo posee las capacidades suficientes para desempeñarse con igual éxito.
- La *persuasión verbal* consiste en que se le diga al sujeto que puede tener éxito. Cobra importancia especialmente en aquellas personas que ya poseen un nivel elevado de autoeficacia, y necesitan mayor confianza para realizar un esfuerzo extra y lograr el éxito. (Pajares, 1997).
- El estado *fisiológico* del individuo. Existe una gran cantidad de indicadores de activación autonómica, como los dolores y la fatiga. Los mismos pueden ser interpretados por el individuo como signos de su propia ineptitud ya que, en general, las personas tienden a interpretar los estados elevados de ansiedad como signos de vulnerabilidad y, por ende, como indicadores de un bajo rendimiento.

La autoeficacia no hace referencia a los recursos que tenga el sujeto, sino a la opinión que uno tenga sobre lo que puede hacer con ellos (Bandura, 1986). La autoeficacia funciona como predictor de la conducta y es un poderoso factor determinante. (Garrido Gutiérrez, Rojo Calvo, 1996).

Otro componente que se analizó del perfil de las mujeres objeto de esta investigación es el de trayectoria laboral. Dicho concepto no presenta una definición unívoca. Davalos (2001) propone una oportuna definición de este concepto que resulta integradora de otros conceptualizaciones, indicando que trayectoria laboral es resultado de la combinación entre

las relativa rigidez de la estructura de segmentación del mercado de trabajo y la percepción que hacen los individuos de su situación, es decir, su propia interpretación que lleva al aprovechamiento o no de su posibilidades para diseñar escenarios futuros más o menos deseables.

Esta definición presenta una concepción activa de los sujetos, entendiendo a las trayectorias como espacios de toma de decisiones que, aunque puedan estar las opciones limitadas por condicionamientos sociales, normativos o institucionales, comprenden siempre un margen de maniobra para hacer frente a los determinantes estructurales (Dávalos, 2001).

Esta postura entiende que todo ser humano, aunque limitado por un tiempo histórico y un contexto espacial específico, es, al mismo tiempo, producto y productor de sus condiciones materiales y culturales de vida. El análisis de las trayectorias de vida no pretende poner el énfasis ni en el condicionamiento social ni en el voluntarismo de los sujetos, sino que intenta lograr una completa articulación entre ambos niveles (Muñoz, Terra y Frassa, 2004).

El acceso de las mujeres a puestos directivos no sólo está vinculado con habilidades, coyunturas organizacionales, estilos de liderazgo o percepciones de autoeficacia. Ocupar un puesto de conducción es también una elección que, en la búsqueda de equilibrio entre el éxito profesional y la realización personal, pareciera ser más difícil para las mujeres. A diferencia de algunos países europeos, la realidad muestra que en América Latina la división del trabajo hombre-mujer no ha evolucionado al mismo ritmo que los cambios demográficos y sociales de los últimos tiempos. Independientemente del aumento de la tasa de actividad externa de las mujeres, la distribución del trabajo domestico continua siendo desigual entre varones y mujeres (Schkolnik, 2004).

“Mientras cambian las condiciones sociodemográficas y culturales, se asume en la práctica que el hombre ya no es el único proveedor, los roles asociados con los trabajos reproductivos (labores domésticas y crianza de hijos) han sido los menos susceptibles a los cambios que ocurren en la sociedad, manteniendo un patrón cultural tradicional. Así la esposa sigue siendo en la mayoría de los casos la responsable de la supervisión y/o realización de las tareas domésticas. La mujer trabaja remuneradamente, pero cuida enfermos, viejos, niños, abastece al hogar de los servicios sociales de lavado, cocina,

aseo, etc. Se redefine el rol de la mujer en la sociedad pero no en la casa (Ariza y De Oliveira, 2004).” (Schkolnik, 2004, p.103)

Según estudio de la OIT (2004)³, a nivel mundial, un alto porcentaje de los hombres ejecutivos (75%) tienen una pareja sin empleo a tiempo completo; y se ha demostrado que las mujeres que postergan el matrimonio o la constitución de una familia a fin de consolidar su carrera profesional son un 32% más numerosas que los hombres en la misma situación. En cuanto al interés en formar parte de los comités directivos, un 19% de los hombres de la muestra indicaron desearlo, contra un 9% de mujeres. Por último, otro dato significativo es que más mujeres (34%) que hombres (21%), indicaron que habían reducido sus aspiraciones profesionales en pos de su vida personal y familiar.

Teniendo en cuenta el panorama anteriormente expuesto, resulta de interés conocer cuál es la trayectoria personal y laboral que han transitado las mujeres que han alcanzado puestos directivos de la Ciudad de Córdoba, cuáles son sus concepciones y realidades familiares, cuáles son sus percepciones de autoeficacia, y como perciben el estilo de liderazgo que las identifica y que las ha llevado a ocupar dichas posiciones.

3. MARCO METODOLÓGICO

La investigación realizada fue de tipo exploratoria y la metodología utilizada la cualitativa. Esta permite examinar las características de las mujeres que ocupan puestos de conducción en organizaciones en Córdoba Capital y nos posibilita comprender el comportamiento desde la mirada de sus protagonistas y así analizar los sentimientos, visiones, sistemas de creencias, y pensamientos (Vieytes, 2004) de las mujeres objeto de nuestra investigación. Dichos elementos, serán fundamentales para producir las conclusiones de nuestra investigación. A diferencia de otros métodos, como el cuantitativo, la investigación cualitativa permite un diseño emergente y en cascada que puede ir construyéndose a

³http://intranet.oit.org.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=1757&Itemid=1238

medida que avanza la investigación, lo que posibilita flexibilidad y adecuación a la realidad.

La técnica utilizada fue la entrevista en profundidad ya que tiene la ventaja de recolectar información sumamente amplia, de manera flexible y desestructurada (Canales Cerón, 2006). Se utilizó como instrumento una guía de pautas.

Siendo las mujeres que ocupen cargos de dirección en empresas de la Ciudad de Córdoba la población de este estudio, se tomó una muestra de 10 mujeres utilizando un tipo de muestreo no probabilístico por propósitos, en donde “el investigador elige a los sujetos y situaciones según los fines de su estudio, seleccionando aquellos que considera típicos” (Vieytes, 2004, p.404).

4. Interpretación de Resultados

“El siglo XXI será, sin duda, el siglo de las mujeres; ya nadie detiene el movimiento que ha supuesto la mayor revolución del siglo XX.”

Victoria Camps

Expondremos a continuación algunas de las reflexiones a las que podemos arribar a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas de profundidad y del análisis realizado. Como se podrá observar a lo largo del análisis, las categorías con sus diferentes dimensiones están relacionadas y los elementos de unas constituyen a las otras.

En primer lugar, podemos identificar algunas características comunes en las entrevistadas por rango de edad, se desempeñen ellas en una PyME, una gran empresa o en el Tercer Sector. Las entrevistadas menores a 45 años, en todos los casos, manifiestan que comenzaron a tener hijos después de los 33 años y las que no los tienen no expresaron ansiedad por ser madres.

En cuanto al estilo de liderazgo percibido en esta generación de mujeres, el mismo muestra marcados rasgos transformacionales, que según Bass (1985) es una superación del

transaccional. En este caso los componentes presentes de dicho liderazgo son la consideración individualizada, prestando atención, respeto y responsabilidad a los colaboradores; la estimulación intelectual, incentivando la proporción de nuevas ideas y enfoques; y, aunque en menor medida, en la motivación inspiracional.

En lo que refiere a la autoeficacia, encontramos altos niveles percibidos en todos los casos, y la información que constituye estas creencias proviene de las cuatro fuentes de autoeficacia definidas por Bandura; logros de ejecución, experiencia vicaria, persuasión verbal y estado fisiológico. Esto indica que estas entrevistadas se consideran capaces de alcanzar altos niveles de rendimiento, dominar situaciones y controlar sucesos, presentándose como protagonistas de sus vidas y no como víctimas de circunstancias que exceden su zona de influencia.

Al reflexionar sobre sus posiciones, los principales beneficios que las mismas les otorgan están relacionados al crecimiento, desarrollo y a la posibilidad de materializar decisiones. Los costos percibidos, por su parte, tienen que ver con el ritmo voraz que hace que tengan una sensación constante de falta de tiempo. Su definición de éxito se relaciona en todos los casos, aunque expresado con diferentes palabras, con la felicidad. Respecto a la influencia de pertenecer al género femenino en relación con sus actividades laborales, en la mayoría de los casos manifestaron no haber percibido mayores diferencias. Sin embargo, al indagar más profundamente, las entrevistadas fueron descubriendo y relatando diferentes episodios que indicarían que sus trayectorias laborales habían roto estereotipos sin tomar conciencia de ello. El concepto mismo de techo de cristal hace referencia a que estas barreras son en ocasiones invisibles, transparentes como el cristal, pero no por ello están menos presentes.

Por último, respecto a los desafíos que el siglo 21 presenta a las mujeres, coinciden en poner foco en el cuidado del equilibrio entre lo personal y lo laboral. Los estudios que tomamos como antecedente a este trabajo indican que continúa la disparidad en la distribución del trabajo doméstico y el trabajo remunerado entre hombres y mujeres. La participación femenina es notablemente mayor que la masculina en el ámbito doméstico independientemente de la actividad laboral que la persona desempeñe fuera del mismo.

Si bien en algunos casos las entrevistadas indican que cuentan con el apoyo de sus cónyuges, el equilibrio entre lo personal y lo laboral continua siendo un desafío en tanto

dicha participación no es igualitaria en todos los casos y debido a que el entendimiento del ámbito personal excede lo doméstico, incluyendo también la necesidad de hacer actividad física, tener hobbies como "cables a tierra", dedicar tiempo a los seres queridos, entre otros. Otro de los desafíos expuestos es que la mujer pueda realizarse personalmente sin sentir culpa y liberándose de prejuicios respecto a sus opciones, que muchas veces vienen de otras mujeres. Esto puede indicar que romper estereotipos, hacer elecciones o tener estilos de vida que no son los de la mayoría, trae muchas veces asociados juicios de valor negativos de las personas con visiones diferentes. En el caso de estas mujeres, reconocen haber logrado superar el temor a esos juicios y hacer sus propias elecciones pero indican que esto continua siendo un desafío para la mayoría.

El perfil de las mujeres mayores a 45 años difiere al anteriormente expuesto en algunos puntos. En sus familias de origen predominan padres trabajadores a tiempo completo y madres sin estudios universitarios dedicadas principalmente a tareas del hogar y a la crianza. A diferencia de las entrevistadas más jóvenes, todas conformaron sus familias antes de cumplir 30 años.

En cuanto al estilo de liderazgo, presentan rasgos tanto del estilo transaccional como del estilo transformacional, apoyados en la recompensa contingente, la dirección por excepción, la consideración individualizada y la estimulación intelectual. Comparando este perfil con el de las entrevistadas de hasta 45 años, podríamos pensar que las nuevas generaciones están evolucionando hacia un estilo de liderazgo de tipo transformacional que tiene en cuenta a la persona de manera más integral.

Un estudio publicado en la Harvard Business Review del mes de julio de 2007⁴ realiza una caracterización de la Generación Y que, por ejemplo, resalta características como “son impacientes y quieren hacer cosas lo más disfrutables y significativas posibles”, “realmente creen que los demás están interesados en saber lo que ellos piensan”, “aunque resulte sorprendente, muchos de ellos disfrutaban trabajar con personas de la generación BabyBoomers”, “están contentos de manejar grandes trabajos y enfrentar los desafíos con confianza”. Aparentemente, el liderazgo transformacional propone elementos positivos para gestionar y liderar a colaboradores con estas características. En este punto, resultaría de interés profundizar

⁴<http://blogs.hbr.org/2007/07/what-is-it-with-you-people-and/>

acerca de la relación entre los estilos de liderazgo y las necesidades y expectativas de las nuevas generaciones.

Este grupo presenta también altos niveles de autoeficacia, en este caso apoyada fundamentalmente en dos de las cuatro fuentes definidas por Bandura: logros de ejecución y experiencia vicaria. La presencia de referentes y el ver como otros, sean modelos femeninos o masculinos, han logrado alcanzar sus objetivos ha tenido gran impacto en estas mujeres. Por otra parte, la conciencia de sus propios logros ha multiplicado sus deseos de continuar progresando y la confianza en sus recursos para hacerlo. La persuasión verbal no se encuentra presente como fuente de autoeficacia, por el contrario, en algunos casos manifiestan haber tenido detractores.

En cuanto al género, encontramos ricas experiencias en las protagonistas que, por un lado, dan cuenta de la presencia del "techo de cristal" en las organizaciones donde se desempeñaron y, por otro, de la existencia de estereotipos y preconceptos asociados a las mujeres que no coinciden con sus posibilidades reales.

Finalmente, en lo referente a los desafíos de la mujer para el siglo XXI destacan la necesidad de trabajar en la autoestima de la mujer. Esto resulta particularmente relevante ya que dicho concepto está vinculado al de percepción de autoeficacia, aunque este último lo excede. Si bien la autoeficacia no hace referencia a los recursos reales de los que dispone el sujeto sino a su opinión sobre los mismos, la misma se muestra como predictor de la conducta y es un poderoso factor determinante. Asimismo, buenos niveles de autoestima pueden ejercer influencia en la conducta y las elecciones de las personas llevando a las mujeres a transitar otro de los desafíos manifestados que es que las mujeres se animen a hacer y a hacer que otras mujeres hagan, apostando al despliegue de la potencia creadora que cada una tiene y que, en muchas ocasiones, es depositada más bien en el hombre en cuestiones referidas a lo profesional.

Por otra parte, hacen un llamado a volver a lo esencial y a los orígenes como desafío de las mujeres de las nuevas generaciones. El hecho de que la mujer haya extendido sus ámbitos de realización, dejando de ser ya lo doméstico y familiar la única alternativa posible, trajo aparejados cambios en diversos niveles (económicos, sociales, políticos y espirituales). Por la manera en que este desafío fue expresado por las entrevistadas, la búsqueda de lo esencial y del origen se relaciona con el anhelo de encontrar, entre tantas conquistas, el equilibrio y lo verdadero, lo que lleva a la plenitud, la realización personal y la felicidad. Todo esto dejando ya

de competir con el varón y pudiendo, por fin, hacer pié en la esencia femenina propiamente dicha sin tener que ser la antítesis de nada.

5. Conclusiones Finales

A manera de conclusión final, podemos decir que las mujeres que ocupan puestos de dirección en la Ciudad de Córdoba poseen diversas características comunes. Destacadas trayectorias académicas fruto del entendimiento de la formación como aspecto altamente relevante, entornos predominantemente universitarios, tempranos comienzos laborales, altos niveles de autoeficacia percibidos y estilos de liderazgo con rasgos predominantemente transformacionales son particularidades presentes en la gran mayoría de las entrevistadas, sin distinción de edad o tipo de organización en la que se desempeña.

Existen también particularidades que nos llevan a poder armar perfiles según la edad, como se expuso en los párrafos anteriores de este apartado. Asimismo, cumplidos los objetivos de esta investigación, la información proporcionada por este estudio nos lleva a nuevos cuestionamientos sobre si las características del perfil de las mujeres de la ciudad de Córdoba coinciden o no con las del resto de las ciudades de nuestro país o, yendo más lejos aún, con el de mujeres que ocupan posiciones similares en Latinoamérica. Trazar un perfil más amplio en este sentido, posibilitaría conocer en mayor profundidad los caminos que llevaron a mujeres a destacarse, romper el techo de cristal y ocupar posiciones de poder y toma de decisiones, conocimiento que posibilitaría la implementación de más y mejores programas de empoderamiento y desarrollo profesional para mujeres dentro de las organizaciones (programas que desde hace algunos años existen en grandes empresas y son promovidos también por organizaciones internacionales como Vital Voices).

Inclusión, diversidad, equidad e igualdad de oportunidades no son valores deseables únicamente en el ámbito de lo público, sino que hacen directamente al Clima Organizacional. El modelo que sustenta la encuesta de Clima Organizacional del Instituto Great Place to Work, consultora internacional que desde hace 25 años realiza estudios de Clima Organizacional en más de 45 países y publica anualmente los rankings de las mejores empresas para trabajar, está apoyado en cinco dimensiones: Respeto, Imparcialidad, Credibilidad, Camaradería y Orgullo.

Tres de estas dimensiones (respeto, imparcialidad, credibilidad) hacen referencia a cuestiones relacionadas al acceso de las mujeres a puestos directivos, lo que indica el alto impacto en el clima de las organizaciones que tiene trabajar en políticas de este tipo.

El clima organizacional es una variable que influye en la calidad de vida de los empleados así como en la rentabilidad de la empresa. Según estudios recopilados por la misma consultora⁵, las organizaciones que son excelentes lugares para trabajar reportan grandes beneficios también en lo referido a lo cuantitativo, por ejemplo, 50% menos de rotación voluntaria y la generación de un retorno de inversión dos veces superior a las empresas que no lo son.

Transitando el siglo en el que las mujeres han llegado a ocupar por primera vez posiciones claves de poder y recibir reconocimientos nunca antes recibidos (presidencias, premios nobel o primeros puestos en organizaciones mundiales como el FMI) pero siendo conscientes que dichas mujeres son aún una minoría y con el propósito de generar más y mejores políticas de inclusión, equidad y desarrollo puertas adentro de las organizaciones, consideramos de interés continuar profundizando acerca de las grietas del techo de cristal que imposibilita a muchas mujeres, organizaciones y sociedades alcanzar su pleno potencial.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, O., Castillo, I. y Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la Selección Española de taekwondo, *Revista de Psicología del Deporte*, 19, 219-230
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. *Englewood Cliffs*, NJ: Princeton Hall.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y Acción*. Barcelona: Martínez Roca.
- Bass, B. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, N.Y. Free Press.
- Camps, V. (1998). *El siglo de las mujeres*. Madrid, Cátedra.

⁵<http://www.greatplacetowork.com.ar/nuestro-enfoque/icuales-son-los-beneficios>

- Canales Cerón, M. (2006). *Metodologías de Investigación Social – Introducción a los oficios* – Lom ediciones. Recuperado en: [Link](#)
- Charlo Molina, M., Núñez Torrado, M. (2012) La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección, *Estudios Gerenciales*, vol. 28, núm. 124, pp. 87-105 Universidad ICESI Cali, Colombia
- Cuadrado, I; Morales, J.F. y Recio, P. (2008). Woman`s access to managerial positions: An experimental study of leadership styles and gender. *The Spanish journal of psychology 11*
- Dávalos, P. (2001), *Después de la privatización: trayectorias laborales de trabajadores con retiro voluntario*. en Revista Estudios del Trabajo N°21, Diciembre 2001, Buenos Aires.
- Frassa, J. y Muñoz Terra, L. (2004), *Trayectorias laborales: origen y desarrollo de un concepto teórico-metodológico*, en CD de las Cuartas Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos, Instituto de Desarrollo Económico y Social. Buenos Aires, 2004.
- Garrido Gutiérrez , I., Rojo Calvo , C. (1996) Motivación, cognición y rendimiento, *Revista de Psicología General y Aplic Universidad complutense de Madrid* 49 (1). 5-12
- Godoy, L, Mladinic, A (2009) Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psyche* Vol. 18, N° 2, 51-64
- Mintzberg, Henry (1991) - *Mintzberg y la dirección* – Recuperado de: [Link](#)
- Pajares, F. (1997). Currents directions in self-efficacy research, *Maehr, M. & Pintrich, P. (Eds.) Advances in motivation and achievement*. 10, pp. 1-49. Greenwich CT: JAI Press.

- Powell G; Butterfield D. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: an empirical study of actual promotion to top management, *The Academy of Management Journal* , Vol. 37, No. 1, pp. 68-86
- Schkolnik, M. (2004). *Tensión entre familia y trabajo*. En Irma Arriagada I. y Aranda, V. (comp.) *Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales: necesidad de políticas públicas eficaces*. Santiago de Chile
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedades: epistemología y técnicas*. Madrid, Ed. de las ciencias.

Otras fuentes consultadas:

- Artículo ¿Cuáles son los beneficios? <http://www.greatplacetowork.com.ar/nuestro-enfoque/icales-son-los-beneficios>
- Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (1995) Beijing. [Link](#)
- Informe OIT (2004) *Romper el techo de cristal: La mujer en puestos de dirección*. [Link](#)
- International Business Report (2011), Grant Thornton. [Link](#)
- Pizarro S.; Guerra G. (2010) Rol de la mujer en la gran empresa – *Centro de Estudios empresariales de la Mujer (CEEM)*