

SOCIALIZACIÓN DE GÉNERO Y CULTURA PATRIARCAL: SU INFLUENCIA EN LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN EMPRESAS CUBANASⁱ

Dayma Echevarría León

Resumen

En Cuba, desde los inicios del proceso revolucionario se han implementado numerosas políticas favorables al acceso de la mujer al trabajo, pero aún queda mucho por recorrer en el camino de la equidad. La participación de las mujeres en los puestos relacionados con la dirección, ya sea política o administrativamente, aún se mantiene muy distante de la participación potencial que como profesionales pueden aportar las mujeres a estas esferas de toma de decisiones.

En este trabajo se analiza, desde la perspectiva de género, el acceso y el desempeño de mujeres y varones en puestos de toma de decisiones a través de los estilos de dirección que emplean. Al analizar estos procesos se muestran comportamientos diferenciados para unas y otros.

A través del estudio de caso en ocho empresas de C. de La Habana y la combinación de métodos de análisis cuantitativos con cualitativos el presente artículo resalta no sólo la importancia del reconocimiento de la cantidad de las mujeres que acceden y se desempeñan en puestos de dirección si no cómo influyen/modifican/ transgreden (o no) con su actuación los patrones establecidos, asignados para ellas en una sociedad, que aunque socialista, sigue siendo patriarcal. Además, el examen de lo que sucede con los varones en igual posición jerárquica contribuye a la comprensión del sistema de relaciones de poder, que tiene en su base atributos asignados histórica y culturalmente a cada sexo, y cómo estos cambios influyen en las formas de actuación de directivos (mujeres y varones) dentro del mundo laboral y con su familia.

Palabras Clave: Género, socialización, cultura patriarcal, estilos de dirección.

Introducción

La incorporación de las mujeres al mundo laboral de forma masiva ha sido un fenómeno que comenzó en el siglo pasado y avizora un

comportamiento estable y creciente para el presente siglo. Si al principio sus "irrupciones" en el mundo público estuvieron sujetas a coyunturas fundamentalmente económicas (etapas de guerras y postguerras, crisis económicas, etc.), la mujer sin duda hoy es un componente importante dentro de la fuerza de trabajo².

Esta transformación estuvo precedida y acompañada por numerosos cambios sociales y políticos que sirven de marco a la potenciación de esta fuerza de trabajo. Entre ellos, las luchas por los derechos legislativos de las

Dayma Echevarría León, es Doctora en Ciencias Sociológicas y Profesora del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de la Habana.

² Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT,

2008) el número de mujeres con empleo aumentó en 200 millones durante la última década hasta alcanzar los 1200 millones en 2007, frente a 1800 millones de hombres.

mujeres, el acceso de éstas a la educación, la cierta flexibilización de las estructuras productivas como parte de su tendencia a los servicios, etc., han propiciado que el mundo laboral no sea tanto un lugar extraño y adverso para las mujeres.

Sin embargo, la aspiración de los movimientos de mujeres de las décadas de los años 60 y 70 de que el acceso al mundo público por parte de las mujeres era una garantía de igualdad, en la práctica ha quedado incumplida. El acceso de las mujeres al trabajo remunerado y al mundo público, al decir de Judith Astelarra se puede catalogar como “[...] una presencia condicionada y una ausencia relativa [...]” (Astelarra, 1998:10) ya que mantienen el rol doméstico y acceden al mundo público en diferentes condiciones que los hombres, lo que genera una segregación ocupacional.

Los procesos de globalización, desde su carácter multifactorial, por lo general han influido, por una parte en la incorporación de forma sostenida de las mujeres al espacio público pero por otra han incidido en la precariedad del empleo femenino y en el empeoramiento de su calidad de vida, más allá de los efectos positivos que sobre su desarrollo puedan presentarse como oportunidades (CEPAL, 2004). La necesidad de tomar conciencia sobre esta realidad, es cada vez más una demanda de los movimientos y foros sociales, aunque no siempre esta

demanda se ha transformado en políticas o acciones a favor de crear y desarrollar un mundo más equitativo. (OIT, 2008)

En Cuba, desde los inicios del proceso revolucionario se han implementado numerosas políticas favorables al acceso de la mujer al trabajo, pero aún queda mucho por recorrer en el camino de la equidad. La participación de las mujeres en los puestos relacionados con la dirección, ya sea política o administrativa, aún se mantiene muy distante de la participación potencial que como profesionales pueden aportar las mujeres a estas esferas de toma de decisiones.

Al analizar el acceso y el desempeño de mujeres y varones en puestos de toma de decisiones a través de los estilos de dirección que emplean, se muestran comportamientos diferenciados para unas y otros, si bien las mujeres constituimos la mayoría de la fuerza técnica y profesional del país así como la mayoría de las egresadas de la educación superior.

En este sentido, no sólo es importante analizar la cantidad de mujeres que acceden y se desempeñan en puestos de dirección si no cómo influyen/modifican/transgreden (o no) con su actuación los patrones establecidos, asignados para ellas en una sociedad, que aunque socialista, sigue siendo patriarcal. Además, el examen de lo que sucede con los varones en igual posición jerárquica puede ayudar a comprender el sistema de relaciones de poder, que tiene

en su base atributos asignados históricamente a cada sexo, y cómo estos cambios influyen en las formas de actuación de directivos (mujeres y varones) dentro del mundo laboral y con su familia.

Por otra parte, los profundos cambios que han enfrentado las empresas cubanas en la última década, resaltan el importante papel de los directivos en las organizaciones, como impulsores de procesos de cambio, por lo que conocer cuáles son los estilos de dirección que aplican mujeres o varones, representa una cuestión de interés y actualidad, tanto para el mundo académico como para el empresarial.

Para profundizar en este tema, el presente trabajo se plantea como objetivo general analizar desde la perspectiva de género, la influencia de factores personales y la cultura organizacional en los estilos de dirección que aplican mujeres y varones en las empresas.

En el desarrollo de esta pesquisa se adoptó la metodología de estudio de casos, en dos grupos empresariales radicados fundamentalmente en Ciudad de La Habana. Esta metodología permitió la combinación de diferentes técnicas de investigación (cuantitativas y cualitativas) en varios niveles de análisis: a nivel de los dirigentes y gerentes de las empresas, a nivel del grupo decisor o Consejo de Dirección y a nivel de grupo empresarial.

I.1. Desde el Movimiento Feminista hasta la Teoría de Género

Las luchas políticas de numerosas mujeres de todo el mundo por el reclamo de sus derechos como personas constituyeron, desde los movimientos feministas, los antecedentes directos de preocupaciones más teóricas sobre la situación de las mujeres y las formas de estudiar sus problemáticas.

Aunque las variantes teóricas del feminismo difieren entre sí³, de modo general entre sus principales aportes se encuentra la visibilidad de la inferioridad de las mujeres como la consecuencia de una relación de poder directa entre los hombres y las mujeres, en la que los primeros llevan a cabo efectivamente sus intereses. También ven la opresión incorporada a la organización de la sociedad, en un sistema social de género, el *patriarcado* como estructura básica de dominación. La identificación de este sistema de género como un sistema

de dominación que se establece a través de relaciones de poder fáctico y simbólico, contribuye no solo a comprender el origen si no su reproducción y mantenimiento a lo largo de la historia. (Proveyer, 2005:70-71)

Los movimientos feministas (fundamentalmente socialistas y radicales) de los años 70, llaman a este sistema de patrones culturales *Sistema sexo/género*⁴, como el orden resultante de establecer el sexo como una marca para asignar a cada quién actividades, funciones, relaciones y poderes específicos, es decir, géneros.

El género se expresa tanto en el modo de aportación a la vida humana, como en las relaciones de producción en que tiene lugar esa aportación. Por estas razones es básicamente un sistema de poder.

El proceso de socialización⁵ juega un papel primordial en

la construcción social, ya que, a través de diferentes instituciones socializadoras (familia, escuela, iglesia, estado, lugar de trabajo, entre otras) se transmiten y refuerzan diferentes comportamientos culturales a los miembros de la sociedad. Este concepto se materializa como algo "que es aprendido, reforzado y sancionado dentro de la sociedad patriarcal. Lleva el aprendizaje de normas que informan a las personas de lo obligado, lo permitido y lo prohibido" (Navas, 1990:57).

La socialización transmite la cultura (también patriarcal y androcéntrica) de generación en generación, de forma diferenciada para varones y hembras. Se trasladan conocimientos específicos, se desarrollan potencialidades y habilidades en función de ser "hombre" o "mujer" como parte de los roles esperados de participación en la vida social y se adaptan a las formas de comportamiento organizado característico de cada sociedad, en la que también hoy en día lo masculino (blanco, occidental, heterosexual) se refuerza como "patrón superior", "natural", al que debe someterse el resto de la humanidad.

Diferentes mecanismos sexistas –mecanismos de socialización– refuerzan el mantenimiento de estereotipos en función de ser varón o mujer dentro del sistema de género patriarcal.

³ De forma general todas las corrientes feministas abogan por que todas las personas valen como seres humanos igualmente plenos, igualmente diferentes e igualmente semejantes: hombres y mujeres tienen necesidades diferentes pero estas necesidades son igualmente válidas. Además consideran que todas las formas de discriminación son oprobiosas y se nutren entre sí. Al analizarlas, se debe profundizar en otras formas de discriminación que también pueden reforzar ese comportamiento (Facio, A., 1994).

⁴ Este concepto tiene sus orígenes en el trabajo de Gayle Rubin **El tráfico de mujeres: notas sobre la economía política del sexo**, donde la autora busca las causas de la opresión de la mujer en la construcción sociocultural que en torno a diferencias biológicas se refuerza (Rubin, 1975: 2). Define el "sistema de sexo/género" como "el conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana, y en el cual se satisfacen esas necesidades humanas transformadas".

⁵ La socialización es el proceso ininterrumpido de constitución de un "habitus", entendido "como sistema de estructuras cognitivas

y motivadoras" (Bourdieu, 1980, citado por Tenti, 2002)(Ginner, Lamo de Espinosa y Torres, 1998:695)

Estos mecanismos garantizan que se mantenga y se reproduzca ese orden a través de la interiorización de valores como propios, “naturales”, adecuados para una mujer o un varón. Además, median la selección y el acceso a diferentes espacios y su consecuente distribución de roles a nivel social. En el mundo laboral se refleja en la segregación ocupacional vertical y horizontal⁶, resultado de la existencia del llamado “techo –y paredes- de cristal”⁷ (Valcárcel, 1997) (Burin, 2000) en la que las mujeres por lo general ocupan posiciones y sectores de menor poder y reconocimiento social.

Sin embargo, es importante trascender a la concepción de

⁶ La primera se refiere a la concentración de mujeres en sectores típicamente femeninos y la segregación vertical explica, en un mismo sector u organización, la distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y el acceso diferenciado a diferentes recursos y condiciones de trabajo, según sexo, y refleja, por ejemplo, la escasa presencia de mujeres en puestos típicamente masculinos, como la dirección.

⁷ Citando a Mabel Burin el techo de cristal es “la superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que les impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar”. (Burin, 2000)

la socialización como proceso pasivo de “internalización de lo externo”. Este proceso no es estático y constantemente se reconfigura por la interacción de las personas con “la forma adecuada de hacer las cosas aquí”. Considerar la existencia procesos de “socialización terciarios” permite comprender la posibilidad de que las personas adultas relativicen lo aprendido hasta el momento como adecuado o prohibido dentro de un determinado contexto socio cultural e interioricen otras formas posibles de comportarse, totalmente diferente a las aprendidas. (Ginner, Lamo de Espinoza y Torres, 1998: 694-695)

La introducción de la perspectiva de género en los análisis de la realidad social ha conllevado a la expectativa de no solo visibilizar a las mujeres, muchas veces sometidas a un sistema de poder que las oprime y anula, si no también mostrar su relación con la cultura dominante que reproduce el orden dentro del sistema de poder. En el caso del mundo laboral, el papel de la cultura organizacional y de los/las líderes y dirigentes como actrices/actores y promotoras/res tanto del mantenimiento del orden como del cambio social, constituye el foco principal de atención dentro de este trabajo.

1.2. Organizaciones y cultura organizacional desde la perspectiva de género

El sistema de género, como se trató con

anterioridad, es básicamente un sistema cultural⁸ de acción, en el que se conforman, entre otros, normas, intereses, necesidades, valores, expectativas y comportamientos asociados a los sexos. Este sistema es histórico y depende de los factores de un contexto (geográfico, económico, social) específico.

Este sistema cultural es compartido diferencialmente, es decir, no es atributo de individuos sino en cuanto miembros de determinados grupos (generación, género, clase, ocupación, procedencia, religión raza, nacionalidad, entre otros) donde se expresan “tonos”, matices de una cultura común (Ginner, Lamo de Espinoza y Torres, 1998:168).

Los patrones relativos a la cultura nacional configuran los elementos que toman al sexo como ordenador social, y que se manifiestan en los diferentes ámbitos del quehacer cotidiano,

⁸ Existen una multiplicidad de conceptos relativos a la Cultura y un amplio debate sobre el tema dentro de las Ciencias Sociales, especialmente desde la Antropología Social y la Sociología, que van desde la percepción artística, el mundo ideativo hasta la que incluye todas las producciones humanas. (Stefanova, E. y A. Lucas, 2007) (Marshall, G. 1998). Para los fines de este estudio se comprenderá a la cultura como el sistema de creencias y comportamientos compartidos por un grupo en un período histórico dado. La cultura así comprendida supone un sistema compartido de respuestas, así como un diseño social de la conducta individual.

estructuras, instituciones y procesos que refuerzan y privilegian un grupo de comportamientos en detrimento de otros. Uno de los espacios en que se manifiestan y se pueden observar estos patrones culturales son las organizaciones y por ende su cultura organizacional⁹.

Para los fines de esta investigación se asume el concepto de Cultura Organizacional de Edgar Schein¹⁰ quien comenta: *"llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos*

problemas". (Schein, 1993:25-26)

Schein plantea que la cultura organizacional está conformada por varios niveles que interactúan entre sí. El primer nivel está relacionado con los "Artefactos y las Creaciones", es el más visible pero por lo general difícil de interpretar. En el nivel dos se analizan los valores conscientes, su idea del "deber ser". Estos valores, para que funcionen deben ser congruentes con el patrón de presunciones básicas, descritas por Schein en el nivel tres. Este nivel es el más difícil de valorar y está construido a partir de los significados que subyacen en los elementos descritos con anterioridad. (Schein, 1993:30-36).

Las presunciones básicas constituyen la base de los comportamientos que se transmiten a los nuevos miembros de la organización, a través del proceso de socialización. Es decir, las personas para insertarse en la organización deben "aprender" la forma "natural" de comportarse dentro de la organización, a donde llegan previamente con un grupo de factores personales, comportamientos, valores aprendidos en procesos de socialización previos. Estos factores personales no siempre son coherentes en su totalidad con este sistema de presunciones básicas.

La cultura organizacional está permeada por los diferentes órdenes culturales existentes en el contexto. De esta forma, está influenciada también por la cultura patriarcal, que establece

ciertas presunciones básicas donde el varón se mantiene como la norma y la medida de todos los comportamientos. Sin embargo, la influencia del patriarcado en la cultura organizacional ha sido poco estudiado según la literatura revisada (Hofstede, 1980) (Robbin, 1992) (Schein, 1993) (Gutiérrez, 2001)(House, et.al, 2004).¹¹

Las formas de patriarcado de exclusión absoluta de las mujeres del poder público se han ido modificando hasta la actualidad, no obstante, sigue siendo significativa la discriminación y las limitaciones que tienen las mujeres para acceder a los puestos de poder. Entre otras razones, se conservan características patriarcales del funcionamiento social que discriminan y subordinan a las mujeres a su rol doméstico y reproductivo. Por otra parte, aquellas que logran acceder a los puestos de dirección no siempre consiguen modificar el sistema de presunciones básicas, limitante de las aportaciones de las mujeres en este rol (Osborne, R., 2005)¹². En este sentido se

⁹ Al decir de Marcela Lagarde (s/a) las relaciones sociales de género están en todas las dimensiones sociales (relaciones de parentesco, económicas, políticas). Ver además, (Bourdieu, 2001)

¹⁰ Edgar Schein, luego de una sistematización de las principales producciones teóricas de varios autores y basado en su experiencia profesional como consultor, propone un marco teórico, metodológico y práctico para el análisis de la cultura organizacional. La mayoría de la literatura sobre el tema coincide en señalar a Schein como el autor que mayor contribución ha realizado en el estudio de la cultura organizacional. (Shafritz, Steven, 2001), (De la Rosa, 2002).

¹¹ En la revisión bibliográfica realizada sobre el tema, solo la investigación de Hofstede (1980), propone analizar los comportamientos culturales sobre cuatro variables principales entre las que se incluye Masculinidad-Feminidad, entendida como distribución social de los roles. Como se puede observar, en este tipo de análisis no se utiliza el concepto de género como categoría relacional. (Hofstede, G., 1990)

¹² Las aportaciones de las mujeres pueden ser diferentes a partir de los factores personales,

debe tener en cuenta que deben asumir, al menos en parte, ese orden para acceder y mantenerse en el poder de ahí que les resulte muy difícil modificar los mecanismos sexistas, "las reglas del juego" que estructuran el acceso a la dirección. (Alvarez, 2004)(Gonzalez, 2000).

I.3. Investigaciones sobre estilos de dirección, género y cultura organizacional: revisión bibliográfica

El liderazgo y los estilos de dirección que aplican los líderes o administradores ha sido un tema trabajado fundamentalmente desde las teorías organizacionales, que enfatizan el rol del líder como optimizador de la gestión empresarial. Estas teorías desde sus inicios, han considerado a las organizaciones como neutrales en términos de género y sexo. (Likert, R., 1961) (McGregor, D., 1961) (Fielder, F., 1967) (Shafritz, J.M., J. Steven, 2001). Esta asunción en parte se debe a que la mayoría de los estudios sobre liderazgo se han realizado en instituciones fundamentalmente masculinas como el ejército, la marina o grandes empresas industriales, donde la fuerza de trabajo es masculina. El análisis de la teoría clásica ha ignorado este componente o ha considerado únicamente el elemento masculino para desarrollar sus concepciones.

valores y comportamientos adquiridos en los procesos de socialización de género, de su experiencia vivida, personal y socialmente sentida.

En dichos análisis por lo general no se ha tomado en cuenta la perspectiva de género como elemento de examen del comportamiento de los líderes y de los procesos de dirección donde éstos están inmersos a través de los estilos de dirección.

Dentro de la teoría feminista e influenciada por el ascenso de un número creciente de mujeres a puestos de dirección a nivel mundial, se desarrollan un grupo de investigaciones y ensayos que señalan la existencia de características femeninas o estilos femeninos en la dirección. Estos estudios perseguían desmitificar la ineffectividad de las mujeres como dirigentes así como resaltar aquellas características que por lo general ellas asumían en la dirección¹³.

Con este fin, se han utilizado conceptos y categorías que provienen de los movimientos feministas como sistema sexo/género, patriarcado, relaciones de poder. Al utilizar estas categorías para el análisis de las organizaciones laborales y los procesos que en ella ocurren, una nueva realidad es revelada. La escasa presencia de mujeres en determinadas profesiones/ocupaciones o puestos de dirección se

comprende como un proceso socio cultural e histórico y no "natural", por lo que puede ser modificado.

Numerosas investigaciones realizadas tanto en el exterior como en Cuba¹⁴, muestran la existencia de elementos socioculturales que limitan la participación de mujeres en los primeros puestos de toma de decisiones y en los estilos de dirección, que aplican una vez allí. Estos elementos dificultan que su acceso a puestos del más alto nivel se traduzca, además, en una nueva forma de ejercer la dirección, alejada de los modelos masculinos.

Por otra parte, estas investigaciones fundamentan la existencia de procesos diferentes de socialización para mujeres y varones, en los que se desarrollan y refuerzan ciertas habilidades y comportamientos en detrimento de otros. Como resultado, se manifiestan en los directivos un grupo de factores personales, valores, habilidades que influyen en la forma de ejercer el estilo de dirección. Entre ellos se encuentran los relativos a la situación familiar (decisiones sobre cuándo y cuántos hijos tener, apoyo de otros familiares, relación vida personal/familiar y trabajo),

¹³ De aquí surgieron gran número de publicaciones que tuvieron su máxima expresión en la última parte de la década de los años 80 y principios de la década de los años 90. Estas publicaciones fueron escritas desde diferentes perspectivas y desde enfoques multidisciplinarios, lo que les confiere un gran valor

¹⁴ Consultar. (Astin y Leland, 1991)(Helgesen, 1993) (Wolf, 1994) (Chinchilla, García, Mercadé, 2000). (Glaser y Steinberg, 1996), (Martínez, 1998) (Dillanes, Espinosa, Medina, 1998), (García, Jiménez, 2006)(Diz, 2006) (Rosener, 1990) (Grant, 1988) (Almeida, 2002) (Alvarez, 2004)(Casaña, et al, 1987) (Castañeda, 2000), (Díaz y Calderón, 2000)

los patrones de referencia, el acceso a la capacitación (nivel de instrucción y cursos complementarios), las motivaciones para ejercer la dirección, entre otros.

Este tipo de investigaciones por lo general presentan dos tendencias: por una parte, aquellas que consideran que existe un estilo de dirección femenino ejercido por mujeres¹⁵, a partir de la puesta en práctica de habilidades que han adquirido a través de su proceso de socialización de género y que les permite salir adelante (Astin y Leland, 1991)(Helgesen, 1993) (Wolf, 1994)(Glaser y Steinberg, 1995) (Fisher, H. 2000). Otro grupo de investigaciones considera que no existen diferencias significativas en la forma en que dirigen varones y mujeres. (Eagly y Jonhson, 1990) (Eagly, Karau y Makhijani, 1995)

De forma independiente a los hallazgos encontrados, en ambos casos se muestra una visión limitada de la categoría género desde su perspectiva relacional ya que se centran en las opiniones sobre sí

mismos en cuanto a los estilos de dirección de mujeres y varones concretos. Este nivel de análisis no facilita la comprensión del sistema de género como sistema cultural que asigna determinados

comportamientos deseados en función del sexo, y de las interrelaciones de éstas con otras mujeres y otros hombres.

Los **estilos de dirección** que aplican mujeres y varones, entendidos como las prácticas cotidianas de dirigir, reflejan entre otros elementos, los valores sobre los que se toman las decisiones y su impacto en los subordinados¹⁶, que en no pocas ocasiones contribuyen a reforzar estereotipos sexistas.

Pocos estudios abordan la relación entre los estilos de dirección que adoptan los directivos, varones y mujeres y su impacto en la cultura de la empresa, aunque uno de los roles del liderazgo consiste en crear, modificar y adaptar la cultura organizacional a las demandas internas y del entorno (Schein, 1993). Por tanto, este tipo de análisis debe tener en cuenta las interinfluencias entre estilos de dirección y cultura organizacional que se producen en la práctica, y valorar hasta qué punto la cultura organizacional (como

subsistema de cultura nacional marcadamente androcéntrica y patriarcal) facilita o limita el acceso al poder y luego, la puesta en práctica de estilos de dirección diferentes ya sean ejercidos por mujeres o varones, jóvenes o más experimentados.

Las investigaciones relacionadas con la cultura empresarial y el liderazgo han sido desarrolladas por lo general sin tener en cuenta el sexo del directivo o los patrones culturales que sirven de base al sistema patriarcal establecido en las organizaciones que limitan y/o conforman el acceso de las mujeres a puestos de dirección.

Estas investigaciones no han tenido en cuenta las reflexiones realizadas dentro de la teoría de género que explican el reforzamiento sociocultural de las relaciones de dominación masculinas dentro del espacio organizacional, insertado en un sistema de género patriarcal. Las organizaciones no escapan a ese orden, muy por el contrario lo reproducen a partir del reforzamiento de un grupo de valores y comportamientos, entre otros aspectos, que devalúan –a través de mecanismos cada vez más sutiles- a las mujeres por solo serlo y le otorgan un voto de confianza a los varones. Por ello, constituyen uno de los espacios en los que se reproduce el sistema de género

Las organizaciones laborales establecen una entidad de socialización, que reproduce/modifica, a través de procesos de socialización,

¹⁵ Se debe tener en cuenta que las investigaciones que relacionan género y estilo de dirección han sido desarrolladas en lo fundamental a partir de casos de mujeres exitosas o a través del estudio de carreras de mujeres directivas. Sobre el tema consultar: (Astin y Leland, 1991)(Helgesen, 1993) (Wolf, 1994)(Glaser y Steinberg, 1995) (Fisher, H. 2000) (Martínez, 1998)(Dillanes, Espinosa, Medina, 1998) (Chinchilla, García y Mercadé, 2000)(García, Flores, Jiménez Castro, 2006)(Diz, 2006)

¹⁶ Esta concepción sobre los estilos de dirección incluye no sólo la percepción que sobre sí mismos tienen los directivos, si no también cómo son percibidos y valorados por sus subordinados.

el “orden” de género patriarcal, (también de raza, de clase, de política, entre otros aspectos). Por esta razón los directivos son a la vez, reproductores y modificadores de la cultura organizacional en la que se insertan y desarrollan (Schein, E. 1993) (Handy, 1995) (Leonard-Barton, 1995).

La revisión bibliográfica realizada muestra que las relaciones género-estilo de dirección y cultura organizacional no han sido suficientemente abordadas. Casi siempre estas investigaciones tiene en cuenta solo una o dos de estas variables. La relación menos frecuente en los estudios revisados es la que ocurre entre el sistema de género y sus diferentes componentes con la cultura organizacional.

II. Reflexiones sobre la relación estilo de dirección, socialización de género y cultura empresarial en empresas cubanas.

Con frecuencia se alude a la escasa representación de las mujeres en puestos de toma de decisiones, a partir de la existencia del “techo de cristal” como conjunto de limitaciones “invisibles” que funcionan como barreras al desarrollo de la carrera profesional de las mujeres. Por otra parte, en los análisis sobre el desempeño de las que logran ejercer la dirección, se describen un conjunto de comportamientos que tienden a mantener los estereotipos masculinos asociados a la dirección.

La comprensión de estos comportamientos desde las personas que dirigen (mujeres

y varones) resulta un reto para los investigadores que pretendan buscar sus causas. Esta tarea, ardua y compleja metodológica y teóricamente, debe abordar la relación que existe entre el proceso de socialización, la cultura organizacional y los estilos de dirección que aplican los directivos. A continuación se expondrán un grupo de reflexiones que toman como base varias investigaciones empíricas desarrolladas por la autora y otras investigadoras, que pueden servir para profundizar en el tema.

En varias investigaciones realizadas (González, 2000)(Ríos, 2001)(Echevarría, 2004)(Echevarría 2008) se muestran resultados que apuntan, como tendencia, hacia la adopción por parte de las mujeres directivas, de estilos de dirección similares a los de sus colegas varones. Estos estilos de dirección se caracterizan por el predominio de la planificación por objetivos de corto plazo, de “arriba hacia abajo”, la tendencia a la extroversión, a tomar decisiones basadas en hechos sólidos y observables y la tendencia a planificar la vida anticipadamente. Los estilos de dirección de mujeres y varones también son semejantes en cuanto a la poca capacidad para delegar así como la utilización de vías formales e informales para relacionarse con sus subordinados.

Las diferencias relacionadas con los estilos de dirección se observaron en el grupo de mujeres directivas más jóvenes, quienes preferencian la planificación por objetivos anuales, de “abajo hacia

arriba”, es decir, desde los departamentos hasta la alta dirección, prefieren la comunicación informal con los subordinados como vía de estrechar vínculos y formar lazos basados en la confianza, mediar conflictos y aplicar sanciones, primero escuchando las partes por separado para tratar luego de llegar a consenso. También su auto percepción como directivos parte de reconocerse en el cargo actual como resultado de una coyuntura. (Echevarría, 2008)

Al profundizar en las causas de este comportamiento similar en los estilos de dirección se encontró que los factores personales¹⁷ y la

¹⁷ Utilicé la variable “factores personales” como una variable que sintetiza y muestra el resultado de los procesos de socialización de género sobre los directivos entrevistados en el momento del estudio. Este análisis pretendía validar la hipótesis de un grupo de artículos y trabajos (González, 2000)(Ríos,2001) (Alvarez, 2004) que fundamentan que el acceso a los puestos de dirección para las mujeres está mediado por la capacitación, la red de amigos que les facilite insertarse, la motivación, la responsabilidad familiar, especialmente el número de hijos, entre otras. Otro conjunto de artículos que analiza a mujeres en puestos directivos fundamenta la existencia de un estilo femenino de dirección basado en su socialización de género (Helgesen, 1998)(Heller, 2004) que las “dota” de habilidades para la comunicación por diferentes vías, promover la participación, entre otras características. Este tipo de artículos hace referencia a la importancia de mentores (casi

cultura organizacional condicionan tanto el acceso y promoción de l@s trabajadores a puestos de dirección como, luego de estar allí, los estilos de dirección que aplican.

Como resultado de los procesos de socialización de género que experimentan los directivos –y que refuerza un grupo de habilidades y comportamientos en detrimento de otros– la existencia de un conjunto de factores personales, condiciona su participación en la vida laboral a través del “techo de cristal”, no obstante de mantener similares niveles educacionales, experiencias previas en la dirección o una vida política activa. Entre ellos, el peso de la maternidad (número de hijos y relaciones de dependencia de éstos), la motivación para asumir el cargo, la forma en que han accedido y ascendido a las organizaciones, los patrones de referencia (por lo general señalan figuras masculinas), las estrategias para conjugar la vida laboral y familiar.

Sin embargo, la puesta en práctica de estilos de dirección similares entre mujeres y varones que tienden a patrones masculinos, no puede ser solo estudiada a través de las implicaciones del “techo de cristal”. Se hace necesario además, estudiar los patrones

siempre otras mujeres) que actúan como patrones de referencia en cuanto a estos estilos, también resaltan la importancia de la experiencia previa en la dirección y los estilos que aplican luego de estar allí.

de la cultura patriarcal que “modelan” lo aceptado y adecuado para dirigir, proceso de socialización de género al interior de la empresa.

A través de presunciones básicas funcionan en la cultura organizacional mecanismos de reproducción/socialización de la cultura que refuerzan la asunción de valores y comportamientos deseados y esperados para los directivos, por lo general asociados a estereotipos de comportamientos masculinos.

Este proceso de socialización en interacción con los patrones que configuran la existencia del techo de cristal, condicionan tanto el acceso y ascenso a las posiciones de dirección como luego de estar allí, a la aplicación de estilos diferentes de mujeres y varones. Por esta razón, no basta con verificar el acceso o no de mujeres a puestos de toma de decisiones, se hace necesario analizar los mecanismos sexistas del sistema de género establecidos en la cultura organizacional.

Para comprender las causas del mantenimiento de la segregación ocupacional y el “techo de cristal” en las organizaciones, se hace necesario visualizar los mecanismos sexistas utilizados por las instituciones guardianas del orden de género (Lagarde, s/a), (Bourdieu, 2001). A través de estos mecanismos de socialización sexista se generan presunciones básicas sobre las que se fundan y desarrollan culturas organizacionales diversas,

pero que reproducen relaciones discriminatorias basadas en la superioridad de los comportamientos masculinos.

La socialización de género influye tanto en la integración de su subjetividad individual¹⁸ como en la interpretación que hacen sobre la expectativa social de género¹⁹. En esta conformación de la “expectativa social de género” las instituciones socializatorias tienen un gran peso, y en particular en las empresas, la cultura organizacional influye en esta conformación.

La expectativa social de género, a través de las instituciones socializatorias, va logrando que mujeres y hombres se vayan identificando con lo femenino y lo masculino, satisfaciendo los patrones exigidos socialmente y desarrollando

¹⁸ Subjetividad individual entendida como conjunto de motivaciones, necesidades, vivencias, cosmovisiones y patrones de vida, mitos de cada persona

¹⁹ Expectativa social de género entendida como la forma en que se ha interiorizado la dicotomía masculino–femenino, la interpretación crítica o acrítica del modelo sociocultural, de los valores, roles, comportamientos masculinos y femeninos y el modo como piensan, sienten y viven la relación persona-familia-trabajo. En una misma persona pueden confluir cosmovisiones de género diversas (tradicionales y otras más modernas). Esta confluencia no deja de ocasionar tensiones y conflictos para la construcción de la identidad de género a nivel de individuo. (Fernández, s/a)

una manera de autopercepción, también a partir de cómo se perciben en determinados roles sociales: madre/padre, hijo/hija, amigo, dirigente, experto en un tema, entre otros.

La cultura organizacional que se desarrolla en las empresas, se encarga de reforzar una imagen sobre el dirigente (así como sobre otros roles) a través de los mecanismos de reproducción de la cultura misma, que se vuelven sexistas en la medida que discriminan a un grupo, en primer lugar por pertenecer al sexo -u otras características como el color de la piel, la orientación sexual- menos valorado. Este proceso, complejo y sistémico de reproducción de la cultura se evidencia, entre otros aspectos, en el mantenimiento de estructuras jerárquicas y ocupaciones "tipificadas por sexo",

Los mecanismos que garantizan la reproducción de la cultura empresarial, también reproducen aquellos modelos relativos a la cultura nacional más general, androcéntrica y patriarcal, en la que están insertadas. No discriminan por sexo por sí mismos, si no por los componentes simbólicos, las presunciones básicas y los valores que tienen asociados y que dan como resultado diferentes tipos de segregación.

Entre los principales mecanismos de reproducción de la cultura se encuentran los criterios que son atendidos, medidos y controlados por los directivos. En este aspecto se han obtenido evidencias sobre la

elevada orientación a la tarea y a los resultados como satisfactores del desempeño, las decisiones racionales, operativas. Este mecanismo condiciona, entre otros comportamientos, el sentimiento de culpabilidad de varias mujeres directivas por considerarse a sí mismas como emotivas, impulsivas a la hora de tomar decisiones. (Echevarría, 2008: 84)

Otro de los mecanismos a través de los cuales se reproduce la cultura se relaciona con el proceso de selección/promoción donde se priorizan personas con experiencia, rendimiento, disponibilidad de tiempo, decisiones "racionales", "objetivas". Esta es una de las razones por las cuales las mujeres con frecuencia se encuentran atrapadas en relaciones de doble vínculo, al no cumplir con la expectativa social en su rol de madre, esposa, hija y por otro lado, al tratar de demostrar que pueden ocupar el espacio público (la dirección) "tan bien como los hombres", con las consecuencias que esto les trae en lo profesional y en lo personal. Estas mujeres, a la vez cuestionan los espacios y roles tradicionales de las mujeres en el hogar y desafían los espacios y roles tradicionales de los varones en el trabajo. En el caso de los hombres, estos valores no operan de igual forma ya que es "comprendido" y aceptado socialmente que un hombre dedique menos horas a la vida personal y familiar por estar atendiendo a "su trabajo": ésta es una conducta esperada. El espacio público "le pertenece".

El reparto de recompensas y castigos es otro de los mecanismos a través de los cuales se refuerza un tipo de comportamiento. Predominan criterios que valoran en alto grado el estar siempre disponible y trabajar largas horas, elemento que simboliza eficiencia en la dirección.

Este comportamiento se encuentra arraigado en los estilos de dirección y no es coherente con lo que socialmente se espera de las mujeres.

Por esta razón, las mujeres "promovibles" por lo general comparten características similares a los varones de su grupo en cuanto a la relación con los hijos (o no tienen o ya crecieron en el caso de las mujeres), los conocimientos adquiridos y los patrones de referencia, aunque en cuanto a los valores y habilidades que los guían, combinan comportamientos estereotipados como masculinos con aquellos femeninos.

Aquellas que "a pesar" de su sexo son tenidas en cuenta para ascender en las organizaciones, al traspasar la barrera o "techo de cristal", a través de mecanismos de (re) socialización sexista homogenizan su comportamiento en función de lo "esperado" para un dirigente, en este caso comportamientos asociados a lo masculino, donde lo diferente se rechaza como una desviación de la norma.

La incorporación de los rasgos esperados para mujeres y varones, en el caso de la dirección, mantiene como normal aquellos comportamientos asociados a

los varones (racionalidad, autoridad, competitividad), que las mujeres deben adoptar para asumir una profesión masculinizada.

Entre las características simbólicas de las personas "promovibles" dentro de las organizaciones se encuentran aquellas que privilegian a los varones, blancos, universitarios, de activa trayectoria y confiabilidad política, que muestran una alta disponibilidad de tiempo dedicado al trabajo. Por esta razón, las mujeres (y los varones) que son promovidas a estos puestos ya tiene en cierta medida estas características, por ejemplo, el peso de su rol como madre (o padre) y la responsabilidad para con la familia es menor que la de otras mujeres.

Estas características se basan en un conjunto de presunciones básicas que constituyen el núcleo de la cultura organizacional.

Entre sus manifestaciones se encuentra la centralización de la gestión, el énfasis en el mantenimiento de las jerarquías y la meritocracia, el marcado énfasis en las tareas y los resultados como satisfactores del desempeño así como el exceso de operatividad. Estos elementos van en detrimento, entre otros aspectos, de la participación de los trabajadores, la vida personal y familiar que se subordinan a las demandas de la situación laboral (novedad, relevancia y urgencia del problema a resolver).

Las diferencias que en ocasiones se encuentran entre los estilos de dirección aplicados por mujeres (y entre

ellas mismas) y varones (y entre ellos mismos) se relacionan directamente con el peso de un grupo de factores personales que condiciona la asimilación (acrítica o de cierto distanciamiento) del modelo de dirección. Entre estos factores se encuentra el grado de responsabilidad del directivo por el cuidado de los hijos/ adultos mayores/ familia, las estrategias que haya desarrollado para la combinación de los tiempos para la familia y el trabajo, el proceso de acceso/ ascenso que haya experimentado dentro de la organización así como la motivación para asumir el cargo.

Los dirigentes de las organizaciones tienen un importante rol en la reproducción o modificación de este orden de género, sin embargo, para llegar a la dirección deben representar la continuidad del sistema patriarcal: ellos también han sido socializados en ese orden. Solo procesos de socialización terciaria, (a partir de la visualización de estos mecanismos y sus consecuencias) podrían apuntar hacia un análisis crítico de lo aprendido hasta ese momento como lo adecuado o prohibido para asumir comportamientos diferentes a los anteriores. Esta actitud permitiría develar las interrelaciones y reforzamientos mutuos existentes entre la cultura nacional patriarcal y androcéntrica, las culturas organizacionales y los métodos que aplican los directivos para dirigir de forma cotidiana sus organizaciones.

Otro aspecto que se deberá atender en la transformación del sistema cultural patriarcal en las organizaciones se relaciona con el marco regulatorio (entendido como el contexto generado por las regulaciones en un momento dado) en que están insertadas las empresas. Este marco regulatorio²⁰, tanto en su estructura como en su funcionamiento encuadra el margen de actuación real de la empresa y por tanto, delimita los cambios posibles a efectuar.

Aunque este tema es escasamente tratado tanto desde las teorías de la cultura organizacional y del liderazgo, los resultados obtenidos en las investigaciones empíricas apuntan hacia la necesidad de visibilizar los mecanismos externos a la empresa que imponen o limitan su capacidad de autonomía de gestión y de cambio.

Entre los aspectos detectados en la investigación se encuentra:

- el predominio de estructuras jerárquicas, cuya configuración no depende en lo fundamental de la empresa,
- La centralización en la gestión: exigencia para que el director o directora tomen la mayoría de las decisiones, centralizadas en el primer nivel de

²⁰ La importancia de este marco regulatorio puede ser de tal magnitud que al decir de Yamina Vicente (Vicente, 2006) determina el comportamiento productivo de la economía potenciando o subutilizando los recursos del país.

dirección, lo que limita la posibilidad de delegar.

- Pocas relaciones interdepartamentales
- Visión esquematizada de la gestión de la empresa por estructuras departamentales frente a la necesidad de una visión sistémica y por procesos.
- Alto grado de operatividad, planificación de la agenda donde sitúan primero "las afectaciones externas, luego las actividades fijas de la empresa".
- Demasiados reglamentos para ejercer las funciones
- Se estimula poco la innovación y las iniciativas.

Por otra parte se encontraron otros elementos como el amplio espectro de temas que el director/ra deben atender, que no están directamente vinculados con la gestión de la empresa en ocasiones desde los más operativos hasta los estratégicos.

El predominio de una visión cortoplacista y su consecuente falta de una real dirección estratégica del sistema empresarial, en función de sus recursos y capacidades, es causada en cierta medida por el frecuente cambio de las prioridades a atender, lo que genera altos grados de operatividad. Esta urgencia dificulta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

Las tesis expuestas con anterioridad sobre el papel de los factores personales en la

asimilación acrítica o de cierto distanciamiento de los estilos de dirección tendientes a estereotipos masculinos así como el papel de la cultura organizacional en el reforzamiento de estos estilos no deben interpretarse como una "fatalidad cultural" por la que tengamos que esperar a que corran nuevos tiempos para construir una sociedad más equitativa.

Existe en un proceso de construcción y reconstrucción constante de los diferentes niveles que constituyen la cultura organizacional, sin embargo, al ser éste un proceso dinámico y complejo, es menos percibido como cambio cultural y no siempre dirigido está dirigido hacia metas claramente establecidas y coherentes con los objetivos de la empresa, y más en general de la sociedad.

Uno de los aportes fundamentales de las teorías sobre la cultura organizacional, radica precisamente en incluir el valor simbólico de los significados que subyacen en las decisiones y procedimientos puestos en práctica de forma racional. En este sentido, esta perspectiva complejiza incluso la idea de cambio. Desde un enfoque reduccionista, las teorías clásicas sobre la organización (Weber, 1971) (Shafritz y Ott, 2001), centraba el cambio organizacional en transformaciones estructurales y el establecimiento de procedimientos más racionales para el logro de las metas preestablecidas.

Si bien el cambio cultural es difícil de lograr ya que

muchos de los patrones de asunciones básicas que subyacen en nuestros comportamientos se encuentran en contextos de "obviedad", este cambio no es imposible. Como dice Schein (Schein, 1993: 298) "*La cultura actúa como un conjunto de presunciones implícitas y mudas, que no pueden cambiar a menos que sean sacadas a la superficie y confrontadas*". El cambio cultural parte del reconocimiento de la situación susceptible a mejorar, la comprensión colectiva de la necesidad de cambiarla y la puesta en práctica de acciones también colectivas para lograrlo. En este sentido el papel de los líderes y dirigentes es básico como facilitadores del cambio cultural.

Dos argumentos que fundamentan la necesidad del cambio de la cultura organizacional patriarcal se relacionan con que nuestro modelo social se basa en los principios de justicia y equidad social (argumento ético) por lo cual todas las formas de discriminación existentes entrarían en contradicción con estos principios.

Por otra parte, otro argumento más pragmático consiste en tener en cuenta el desperdicio de los recursos humanos que supone no contar con los aportes de las mujeres para el desarrollo organizacional, (46% de la fuerza de laboral del sector estatal y más del 66% de la fuerza técnica y profesional) (ONE, 2008), a este mundo masculinizado.

En este sentido, algunos hallazgos empíricos (Echevarría, 2008) corroboran cierto cambio dentro de las culturas organizacionales estudiadas, especialmente entre los estilos de dirección de los más jóvenes así como las cualidades del “empresario ideal”.

Las mujeres más jóvenes, aunque muchas veces reproducen los estilos de dirección de orientación masculina, tienden hacia una postura un poco más distante de ellos. Ellas prefieren realizar la planificación desde los departamentos hacia la dirección como vía para hacer participar a los trabajadores, muestran una tendencia hacia las decisiones orientadas hacia las personas. Prefieren las vías informales de comunicación para chequear el cumplimiento de las

actividades, utilizan los recorridos por la organización para mantener las relaciones interpersonales. Como forma de solucionar los conflictos prefieren escuchar las partes por separado y buscar puntos comunes. Además, critican fuertemente los roles tradicionales que siguieron sus madres.

Otro de los elementos que puede mostrar ciertos atisbos de cambio se relaciona con lo comentado sobre su autopercepción como directivos de mujeres y varones: el “deber ser” del dirigente. Según estas características y habilidades combinan cualidades y comportamientos estereotipados como femeninos –propiciar la participación en la toma de decisiones y la buena comunicación como una de

las vías para lograrlo- con aquellos comportamientos que tradicionalmente han respondido al estereotipo masculino: ser exigente, enérgico, racional.

Los varones más jóvenes también refieren cierta tendencia al cambio, pero en lo fundamental al interior de hogar, donde asumen actividades relacionadas con la reproducción familiar y el cuidado de los hijos.

Esta tendencia al cambio podría ser aprovechada para catalizar procesos de formación y transformación cultural en las empresas que favorezcan la puesta en práctica de estilos inclusivos y no discriminatorios contra ningún grupo de personas, por razones de sexo, color de la piel, edad o religión.

Referencias Bibliográficas

1. Alvarez, Mayda (2004). "Poder sin cuotas: mujer y acceso a la toma de decisiones en Cuba". Ponencia presentada en: LASA 2004: XXV International Congress Of The Latin American Studies Association 7 al 9 de Octubre del 2004 - Las Vegas, Nevada.
2. Astelarra, Judiht. (1998). Sistema de Género. Aspectos teóricos, sociales y políticos. Departamento de Sociología. Universidad Autónoma de Barcelona. Febrero.
3. Astin, Helen S, Carole Lelan. (1991). Women of influence, women of vision. A cross generational study of leaders and social change. Jossey Bass Publishers. San Francisco. USA.
4. Burin, Mabel (2000). Cuando la diferencia es desigualdad: el techo de cristal (glass ceiling) para el género femenino en las instituciones psicoanalíticas. Tomado de: <http://www.etatsgeneraux-psychanalyse.net/mag/archives/paris2000/texte107.html>. Consultado 8 de julio del 2008
5. Casaña, Angela, et. al. (1987). La mujer dirigente en Cuba. Algunas particularidades socio-psicológicas. CIPS-ACC. La Habana, Cuba.
6. CEPAL (2004). Panorama social de América Latina 2002-2003. Pobreza y desigualdad desde una perspectiva de género. Santiago de Chile.
7. De Barbieri, Teresita. (2002). "Certeza y Malos entendidos sobre la Categoría Género" En: Instituto Interamericano de Derechos Humanos. Serie de Estudios Básicos de Derechos Humanos. Tomo IV. México. Pp.48-84
8. Díaz, Ileana, Lilliam Calderón. (2000) "El liderazgo femenino en la educación superior". En: Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Folletos Gerenciales. No. 3, pp133-142.
9. Drucker, Peter. (1999). Management Challenges for the 21st. Century. Harper Business Publishers, Inc. New York.
10. Eagly, Alice (et. Al.).(1995). "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta Analysis". En: Psychological Bulletin. Vol. 117. No. 1. pp: 125-145.
11. Eagly, Alice, Johnson, B.(1998). "Gender and the Leadership Style: a meta Analysis". En: Psychological Bulletin. Vol. 108. pp: 233-256.
12. Echevarría, Dayma. (2004). "Mujer, empleo y dirección en Cuba: algo más que estadísticas". En: Centro de Estudios de la Economía Cubana. "15 años. Centro de Estudios de la Economía Cubana". Editorial "Félix Varela". La Habana, pp. 151-166. También publicado en: Vasallo, Norma (compiladora). Crisis, cambios económicos y subjetividad de las cubanas. Editorial "Félix Varela". La Habana, 2004. pp 71-89. Además publicado en: Basail, Alain (coordinador) (2006). Sociedad Cubana hoy. Ensayos de sociología joven. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, Cuba. Pp. 23-41.
13. Echevarría, Dayma (2008). Estilos para dirigir: los factores personales y la cultura organizacional desde la perspectiva de género. Estudio de Caso en empresas cubanas. Tesis para optar por el título de Doctora en Sociología, Universidad de La Habana.
14. Fielder, Fred. (1967). A theory of Leadership Expectativeness. Mc Graw Hill, USA.
15. Fisher, Helen. (2000). The first sex: the natural talents of women and how they are changing the World. The Ballantine Publishing Group. USA.
16. Ginner, Salvador, Emilio Lamo de Espinosa y Cristóbal Torres (editores) (1998). Diccionario de Sociología. Alianza Editorial, Madrid.
17. Glaser, Connie y Barbara Steinberg. (1996). Swim with the Dolphins. How women can succeed in corporate America on their own terms. Warner Books. USA
18. González, Graciela (2000). La dirección femenina en el mundo empresarial. Trabajo presentado para obtener el grado de Doctora en Ciencias Sociológicas, Universidad de La Habana, Cuba
19. Gutiérrez, Orlando. (2001). "Transformaciones en la cultura y el liderazgo en las empresas cubanas". En:

- Centro de Estudios de la Economía Cubana. La economía cubana en el 2000. Desempeño macroeconómico y transformación empresarial. Fundación Friedrich Ebert. La Habana, abril.
19. Handy, C. (1995). Gods of management: the changing work of organisations. Arrows Books Limited, Londres.
 20. Helgesen, Sally. (1998). La ventaja de ser mujer. Gránica. México.
 21. Hofstede, G. (1991) Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill: London.
 22. Lagarde, Marcela. (s/a). Multidimensionalidad de la categoría género y del feminismo. Material Curso Teoría de Género, impartido por la Dra. Norma Vasallo Segunda Edición de la Maestría de Género. La Habana.
 23. Lamas, Marta. (1996) "Usos, dificultades y posibilidades de la categoría "género". En: Lamas, Marta (compiladora). El género: la construcción cultural de la diferencia sexual. Coordinación Regional para América Latina y el Caribe. Servicio Universitario Mundial México, pp.65-80.
 24. Likert, Rensis (1961). New Patterns of Management. MacGraw-Hill Nueva York.
 25. McGregor, Douglas (1961). The human side of Enterprise. Mc Graw-Hill, EUA.
 26. Martínez, Griselda. (1998). "Las mujeres ejecutivas ante los nuevos retos de la administración moderna". En: Gestión y estrategia. No. 13.. Universidad Autónoma de México. México. Enero-julio. (Disponible en: www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc07.htm) (fecha de consulta: enero 2004)
 27. Oficina Internacional del Trabajo. (2008). Tendencias mundiales del empleo de las mujeres. marzo 2008. Disponible en http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang-es/docName--WCMS_091227/index.htm (fecha de consulta: 12 de abril del 2008).
 28. Oficina Internacional del Trabajo. Oficina Regional para A.Latina y el Caribe. (2002) América Latina: Brechas de equidad y progreso laboral en los noventa. No. 143.
 29. Oficina Nacional de Estadísticas (2008)a. Estadísticas seleccionadas, 2007. La Habana.
 30. Oficina Nacional de Estadísticas (2008)b. Panorama Económico y Social. Cuba 2007. La Habana.
 31. Ogliastri, Enrique, et al. (1999). "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe". En: Academia. Revista Latinoamericana de Administración [en línea], (022):[fecha de consulta: 29 de mayo de 2006] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71602203> ISSN 1012-8255
 32. Osborne, Raquel (2005), "Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad". En: Política y Sociedad. Vol. 42, nº 2, pp. 163-180.
 33. Proveyer, Clotilde (2005). "Cultura patriarcal y socialización de género. Claves para la construcción de la identidad genérica". En: Proveyer, Clotilde (compiladora). Selección de lecturas de Sociología y Política Social de Género. Editorial "Félix Varela", La Habana, Cuba, pp. 69-82.
 34. Ríos, Danay.(2001) Estudios sobre el liderazgo desde la perspectiva de género en las actuales empresas cubanas. Estudio de casos. Tesis presentada para obtener el título de Licenciada en Sociología. Universidad de La Habana. (Tutora MSc. Dayma Echevarría León).
 35. Robbins, Stephen (1992). Comportamiento Organizacional, Editorial. McGraw Hill.
 36. Rubin, Gayle. "El Tráfico de mujeres: notas sobre la "Economía Política" del sexo". En Lamas, M. (compilación) El Género: La construcción cultural de la diferencia sexual. Editorial PUEG México. 2003 pp. 44
 37. Sánchez-Apellániz, Mercedes. (1997). Mujeres, dirección y cultura organizacional. Centro de Investigaciones Sociales. FEDEPE, España.
 38. Schein, Edgar. (1993). Cultura Organizacional y Liderazgo. Segunda

- Edición. Editorial Jossey-Bass. San Francisco. Estados Unidos.
39. Shafritz, Jay M., J Steven Ott. (2001) *Classic of Organization Theory*. Fifth Edition. Harcourt College Publishers. USA.
40. Stefanova, Ekaterina y Antonio Lucas. (2007). "El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica". En: *Revista Internacional de Organizaciones*. www.revista-rio.org/numero0/0-04.pdf
41. Stolker, Verona. (2004). "La mujer es puro cuento". En: *Revista de Estudios Feministas*. Florianópolis, mayo-agosto, pp. 77-105.
42. Valcárcel, Amelia (1997). *La política de las mujeres*. Editorial Cátedra. Madrid, España
43. Vasallo, Norma (2008) "Del Feminismo al Género. Un intento de romper estereotipos desde una relectura de los clásicos". En: Vasallo, Norma (coordinadora). *Mirar de otra manera*. Editorial de la Mujer, enero, pp. 17-38.
44. Wolf, Naomi (1994). *Fire with Fire: The new female power and how to use it*. Vintage Books, Toronto, Canadá.
-
- ⁱ *Trabajo presentado en febrero de 2009. Aprobado por el Comité Editorial en abril de 2009.*