



2006

Titulo de la Ponencia:
Impacto del liderazgo en la Cultura Organizacional,
desde la perspectiva de género: Estudio Preliminar.

Autores:
Dra.C Yesmin Alabart Pino, Dra .C Teresa Cruz
Cordero, Ing Mario Pila de la Osa.

La Habana. Julio de 2006

Introducción.

El estudio sobre el tema del género adquiere importancia para la sociología latinoamericana 20 años atrás con el movimiento feminista y hasta ese momento la desigualdad social entre hombres y mujeres no constituía una preocupación entre sus teóricos. La variable sexo no siempre estuvo incluida en los análisis sociales. En aquellos que se tuvo en cuenta no se buscaba explicar sus relaciones con otras variables si no que sólo justificaban la maternidad, los prejuicios, el papel en el ámbito doméstico o la socialización de

En la actualidad se trata de averiguar en qué consisten las relaciones entre los sexos, cuál es el papel que los hombres y las mujeres tienen en una sociedad determinada en relación con el otro y con los miembros del sexo opuesto. La participación de la mujer en la actividad económica ha ido en ascenso en la mayor parte del mundo durante los últimos años, una serie de factores lo han facilitado, tales como: la terciarización de la economía, la democratización de los poderes públicos, mayor preocupación por el acceso de las mujeres

Las mujeres aunque trabajan más siguen ganando menos. Las causas fundamentales de este fenómeno se encuentran en que continúan concentrándose en ocupaciones típicamente femeninas, recibiendo menor retribución y son blancos de la selectividad negativa condicionada por el nivel de especialización y calificación, no acceden como regla

Sin embargo, esta situación aunque se mantiene en algunos países y culturas ha ido en detrimento en otras, manifestándose en los últimos años, a nivel internacional, un incremento del arribo de mujeres a puestos directivos, no creciendo en la misma medida la cantidad y calidad de estudios en el orden teórico-investigativo que caractericen este tipo de liderazgo y sus implicaciones o impactos en la creación

Esta situación también se ha patentizado en el caso de Cuba donde la posición de género en puestos de liderazgo no ha sido suficientemente estudiada por las ciencias sociales, por lo que para el desarrollo de este estudio preliminar se define como **problema:**

Carencia de estudios teóricos, metodológicos e investigativos que demuestren las características básicas del liderazgo con enfoque de género y su impacto en la Cultura Organizacional.

Objeto: La cultura organizacional de organizaciones de servicios.

Campo de acción: Liderazgo con enfoque de género en instalaciones turísticas.

Hipótesis: Se manifiestan diferencias en el tipo de liderazgo con enfoque de género lo cual incide en la formación y desarrollo de una cultura organizacional con una orientación diferente.

Objetivo General: Caracterizar el liderazgo de género en organizaciones turísticas,

Objetivos específicos:

- ③ Caracterizar el estado del arte en cuanto a liderazgo con enfoque de género y su impacto en la cultura organizacional.
- ③ Proponer de forma preliminar un procedimiento de diagnóstico, con el herramental necesario para llevar a cabo este tipo de estudio.
- ③ Diagnosticar en un grupo de organizaciones turísticas las características básicas de este tipo de liderazgo y su impacto en la Cultura organizacional

Tareas a desarrollar:

- ③ Revisión bibliográfica de literatura nacional e internacional.
- ③ Diseñar el procedimiento metodológico y el herramental necesario así como su validación.
- ③ Aplicar el procedimiento metodológico propuesto en organizaciones turísticas.
- ③ Elaborar el informe final donde se le de respuesta a la hipótesis y se alcancen los objetivos generales y específicos propuestos en la investigación.

En el desarrollo de esta investigación se emplearon de forma interrelacionada métodos del conocimiento teórico y empírico, cuantitativo y cualitativo, sobre la base del materialismo dialéctico con una concepción multimétodo, multitécnica.

Desarrollo.

El término de **género** considera las características culturales formadas a partir del proceso de socialización, sobre individuos de uno y otro sexo, y que se reproducen dentro de un conjunto de relaciones sociales enmarcadas en un período histórico dado.

Este concepto lleva, por tanto, a una interpretación simbólica de lo biológico, y a una construcción sociocultural de lo femenino y lo masculino que no puede ser

Esta variable no constituye un problema en sí, sino que es una categoría que establece la forma en que se relacionan hombres y mujeres. Su significado es de gran interés para explicar las desigualdades sociales y la naturaleza de fenómenos políticos, económicos e ideológicos que se han sucedido en las sociedades tanto antiguas como contemporáneas,

Pertenecer a un género u otro, significa modos diferentes de afrontar la vida en todas sus esferas. Por tal razón, el presente estudio enfatiza en la posibilidad de influencia que pueda tener la condición de género en la asunción y desarrollo de estilos de dirección, dentro de determinadas culturas organizacionales.

La investigación y la producción teórica relativa a las cuestiones de género han estado ausentes de la obra central de la Sociología, y del conjunto de teorías sociales, formuladas desde el siglo XVIII hasta comienzos del XIX. Esta omisión puede explicar en parte la dificultad que han tenido las feministas contemporáneas para incorporar el término género en los cuerpos teóricos existentes y para convencer a los partidarios de

El pensamiento social contribuyó a desarrollar la diferenciación funcional a través de los años, lo cual se constata en los textos que narran la historia de las sociedades remotas basados en un discurso que se centra en una comprensión única

La ideología de la igualdad de mayor trascendencia en el pensamiento social y movimiento feminista de la época, fue la elaborada por el marxismo. El marxismo aplicó de manera consecuente el concepto de igualdad a todas las categorías de lo humano y contribuyó entre otros aspectos, a la renovación del sistema de relaciones entre los géneros, haciéndolo

público en lo laboral y lo político. Se avanzó en materia de derechos femeninos, se

Por tanto, el considerar el enfoque de género como un tema cuya esencia recae en el papel desempeñado por la mujer así como su status en la sociedad sería completamente erróneo ya que considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres las interrelaciones existentes entre ellos y los papeles que socialmente se les asigna. 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.

Las formas de patriarcado de exclusión absoluta de las mujeres del poder público se han ido resquebrajando en el estado moderno, no obstante, sigue siendo significativa la discriminación y las limitaciones que tienen las mujeres para acceder a los puestos de poder, debido a que se conservan las características patriarcales del funcionamiento social que las

La última década del siglo XX y los dos primeros años del XXI muestran un aumento

considerable de los estudios de género en el marco de las Ciencias Sociales. Se asiste hoy a un replanteo de lo que a través del tiempo ha sido considerado como lo propio para mujeres y para hombres, lo que ha contribuido de forma determinante en la construcción de las identidades femenina y masculina desde lo socialmente

En Cuba el año 1959 marcó una pauta para el desarrollo y la incorporación de la mujer a la sociedad, la Revolución triunfante brindó oportunidades para todos, demostrada su evolución en las estadísticas por sexo. Sin embargo, el acceso de la mujer a los puestos de dirección se encuentra obstaculizados por factores de índole objetivos tales como la autolimitación, dado el costo personal que representa para la mujer cubana tener una sobrecarga de funciones tanto en el trabajo como en el hogar y otros de índole subjetivos

Esta situación impide que se produzca un aumento real de las mujeres en la toma de decisiones. Muestran además, la existencia de rasgos asociados a estilos de dirección masculinos y femeninos en las empresas, donde algunos autores identifican el modelo de dirección de las mujeres como un reflejo de las decisiones relativas a las tareas

En dichas investigaciones se visualizan fuertes rasgos de la cultura patriarcal, la cu

compone de valores y símbolos que son transmitidos históricamente a través de los distintos procesos socializatorios y que se refleja en las mentalidades, determinando así las actitudes de mujeres y hombres acerca de los procesos de dirección.

Es importante comprender qué papel juegan los valores tradicionales de la cultura genérica en la cultura empresarial, detectando las fisuras en las estructuras de poder de la organización que favorecen el nombramiento de mujeres ejecutivas, así como la capacidad desarrollada por ellas para descubrir sus posibilidades de acción dentro de una organización regida por valores tradicionales.

Hoy las damas forman más del 45% de la fuerza laboral en el sector estatal, dos tercios de la fuerza técnica y profesional del país, son alrededor del 60% de los graduados universitarios y poco más de una tercera parte de los dirigentes y de los diputados respectivamente.

Todo lo anterior motivó que en el desarrollo de este trabajo se le de respuesta a interrogantes tales como ¿Cuán desarrollada se encuentra la mujer en el ámbito público fuera del privado o doméstico? ¿Existe una conducción propiamente femenina en el mundo empresarial? ¿Cuales son las características propias de este tipo de liderazgo? ¿Existen referencias que demuestren una diferencia de estilo en la conducción femenina y masculina?

Resultados de la investigación.

Se hizo un estudio comparativo en cinco organizaciones de servicios aplicándose el muestreo por estratos para determinar características en el orden gerencial de los dos tipos

de estilos antes expuestos, para lo cual se aplicaron instrumentos, herramientas y métodos de diagnóstico entre los que podemos mencionar el TEST Mayer Briggss para determinar las características fundamentales de personalidad y su influencia en el tipo de liderazgo que ejercen las personas, se aplicaron perfiles de personalidad, y encuestas sobre valores y principales motivaciones tanto de dirigentes como de los subordinados, entrevistas y otros instrumentos que más tarde irán conformando un cuerpo teórico de referencia que permitirá hacer análisis y emitir criterios sobre esta temática que en lo referente a este estudio está en fase preliminar.

Se encuestaron en total 62 directivo(a) para una representación muestral del 83 %, de los cuales 13 son mujeres, lo que representa un 21% del total de directivas, estas se encuentran entre los 24 y 49 años y 39 hombres, para un 62% del

Los 62 encuestado(a) s están representados en los 4 Grupos Tipológicos de ellos las 13 mujeres y los 39 hombres, están representadas en los mismos. Lo cual se muestra la tabla 1.

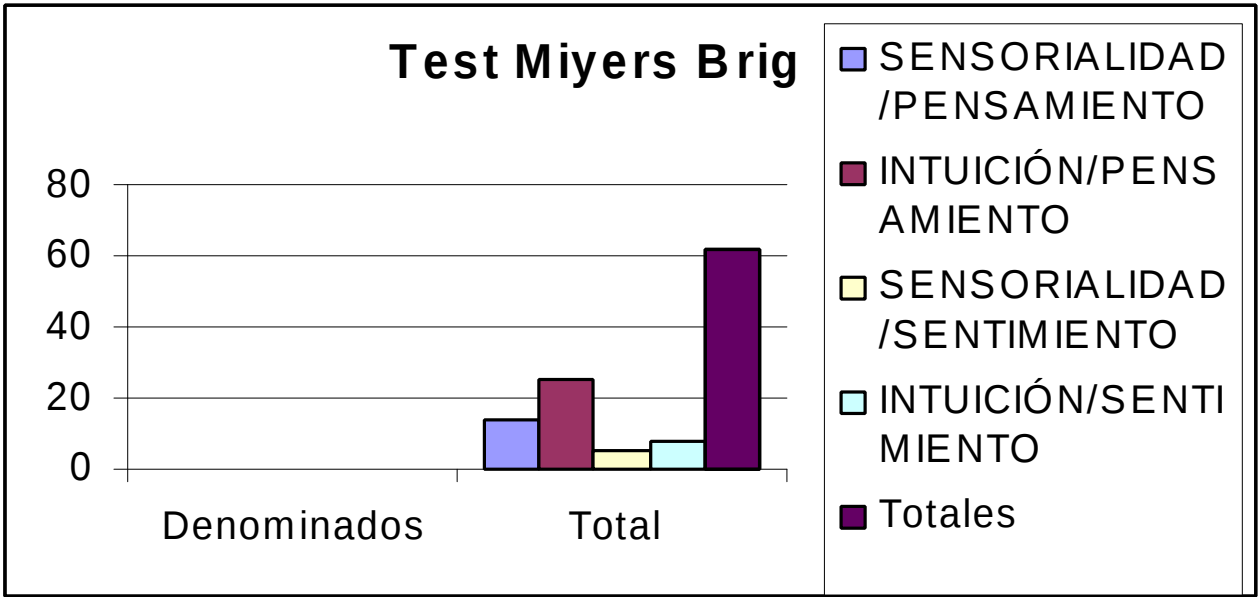
Esta representación es positiva ya que esta diversidad potencializa los análisis colectivos y permite disponer de un mayor número de habilidades diferentes para la solución de los problemas en la organización.

El total de DIRECTIVOS(A) S por grupo TIPOLOGICO es el siguiente:

Tabla 1

Tipología	Denominados	Total	%	Mujeres	%	Hombres	%
SENSORIALIDAD/PENSAMIENTO	Técnicos/analíticos	14	22	7	53	7	17
INTUICIÓN/PENSAMIENTO	Controladores.	25	40	3	23	22	56.4
SENSORIALIDAD/SENTIMIENTO	Apoyo	5	8	2	15	3	7
INTUICIÓN/SENTIMIENTO	Sociales	8	12	1	7	7	17
Totales		62	100	13	100	39	100

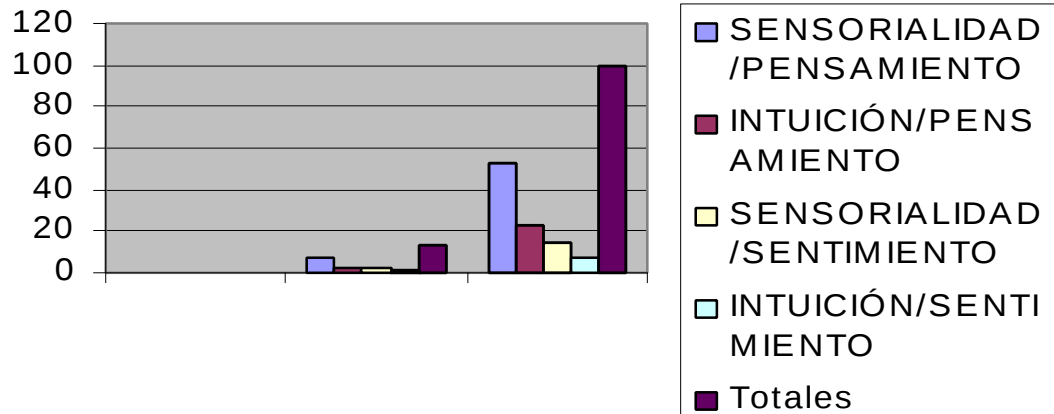
Gráfico 1. Resultados totales del Test Myers Briggs



Como tendencia general se manifiesta un predominio del tipo **Intuición Pensamiento**

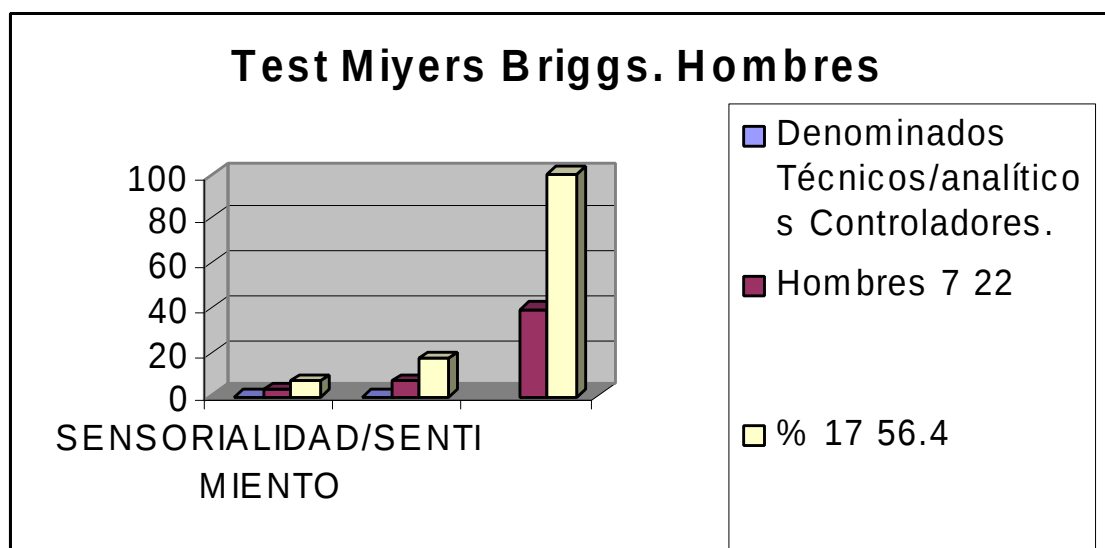
(Grupo 2A) que son conocidos también como controladores, los cuales se caracterizan por una orientación a las tareas, trazan estrategias y controlan sistemas, necesitan información, tratan de convencer, sugieren con frecuencia y su **Motivador Básico es el poder.**

Test Myers Briggs.Mujeres



En las directivas mujeres se manifiesta un predominio de la tipología **Sensorialidad Pensamiento** son los conocidos como técnico analíticos y se caracterizan por ser pensadores naturales y lógicos, están interesados en los hechos concretos, son hábiles en el trabajo con la información y la organización, tienden a tener modales pausados y prefieren trabajar solos que en grupos.

Gráfico 3. Resultados del Test Myers Briggs en Directivos Hombres.



En los directivos hombres se manifiesta una tendencia al tipo Como tendencia general se manifiesta un predominio del tipo **Intuición Pensamiento** (Grupo 2A) que son conocidos también como controladores, los cuales se caracterizan por una orientación a

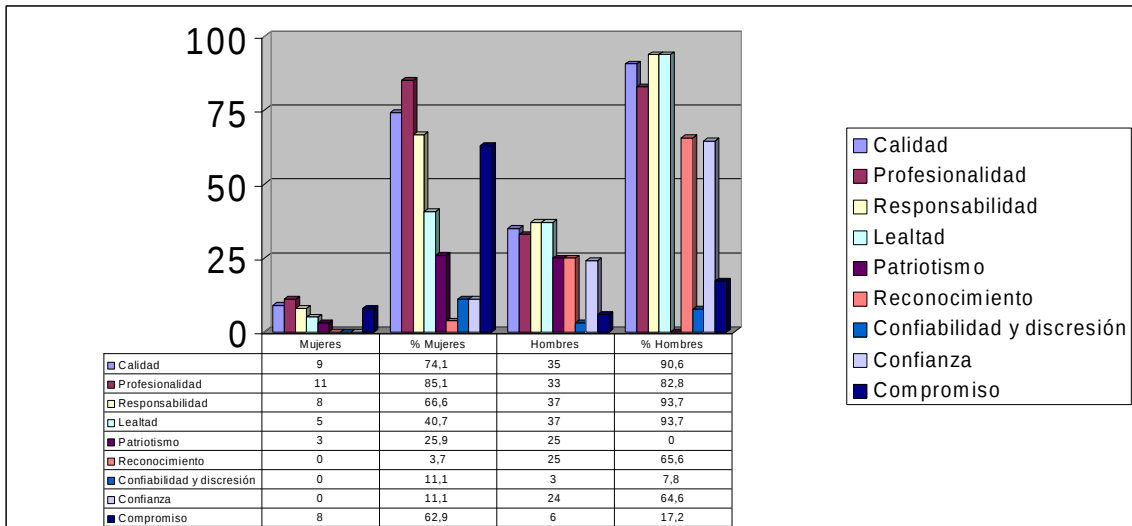
trazan estrategias y controlan sistemas, necesitan información, tratan de convencer,

Resultados Preliminares del Estudio acerca de los Valores Deseados.

A partir de la muestra seleccionada se hizo un estudio de cuales eran los valores deseados en las diferentes organizaciones objeto de análisis quedando definido mediante método de expertos cuáles eran los valores que estos directivos consideraban debía ser básico en su organizaciones para llevar a cabo la Misión, la Visión, las estrategias trazadas, lograr el compromiso y garantizar la efectividad de la implementación de las mismas quedando definido los valores que se reflejan en el gráfico 4.

A partir estos valores se encuestaron a los directivos hombres y los directivos mujeres y los resultados se muestran a continuación:

Gráfico 4. Valores preferidos por directivos Hombres y Mujeres. Resultados.



Los valores más seleccionados por orden, en el total de la muestra (Hombres y Mujeres) son: Leealtad en el 72% de los casos y le siguen la Calidad y la Profesionalidad en igual por ciento 70% en cada caso.

En resumen los valores deseados de mayor por ciento seleccionado por hombres son: la Responsabilidad (93.7), Lealtad (93.7) y Calidad (90.6), en el caso de las mujeres es: la Profesionalidad (85.1). Para los de menor por ciento de selección, se muestra para las mujeres

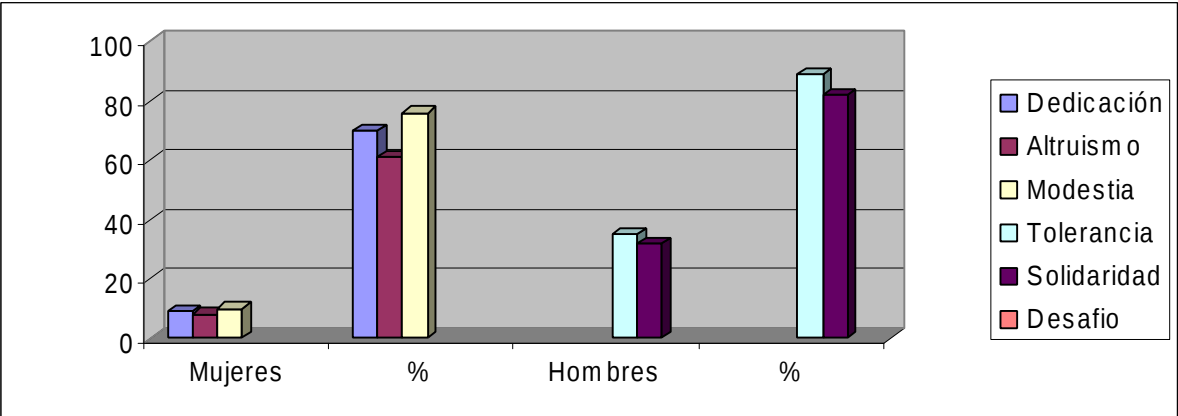
el Reconocimiento para un (3.7%) y en los hombres Confiabilidad y Discreción (5%) .

Donde se ve una marcada diferencia en la selección entre mujeres y hombres es en el caso del valor Compromiso, para los hombres un 17.2 % y para las mujeres un 62.9 %, y en el caso de la Confianza para los hombres un 64.6 % y para las mujeres un 11.1%, también se pue

interesante señalar que la calidad, ha sido el único valor deseado, en el se coincidió en las cinco organizaciones estudiadas.

Se analizaron también un conjunto de valores que constituían preferencias sólo para hombres o para mujeres cuyos resultados se muestran a continuación

Gráfico 5: VALORES deseados seleccionados sólo en el caso de MUJERES o HOMBRES



.Es evidente que en el liderazgo femenino se le da mayor importancia a la dedicación, el altruismo y la modestia, sin embargo en le masculino a la tolerancia y la

Resultados Preliminares del Estudio acerca de las necesidades básicas y motivadores principales en estos directivos.

Se manifiesta como tendencia generaly sin grandes diferencias entre los sexos una

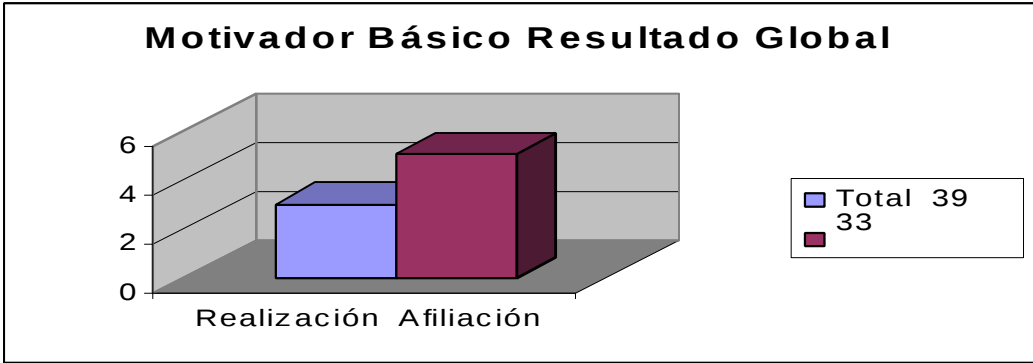
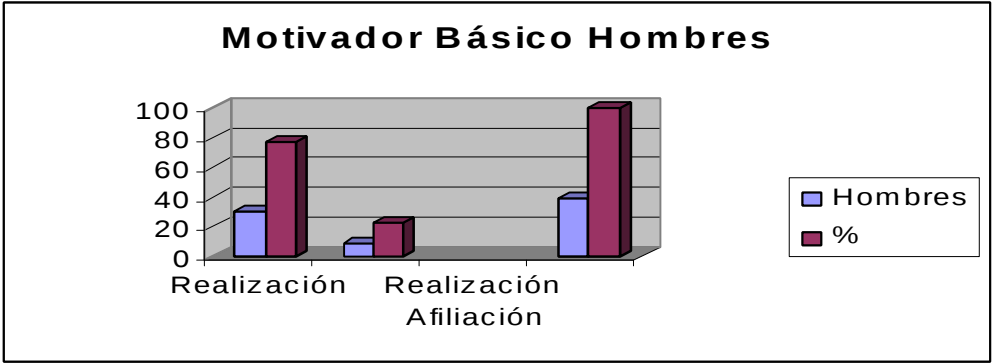
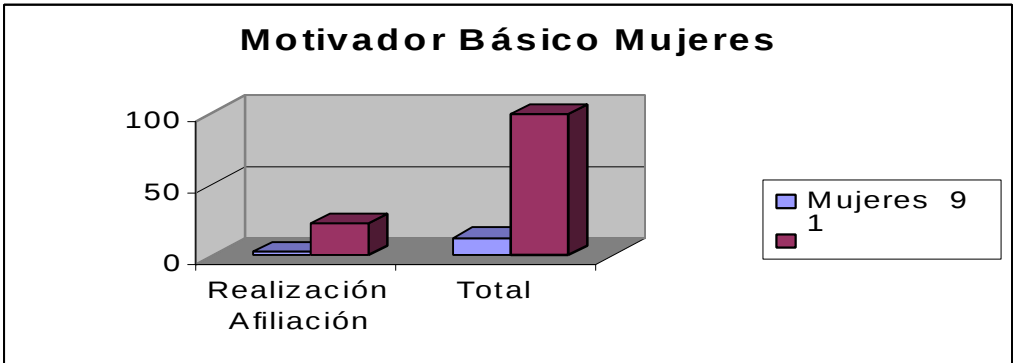
preferencia hacia la Realización, manifestándose en algunos casos en los hombres tendencia hacia la Realización Poder y en las mujeres hacia la Realización Afiliación.

A continuación se muestran los resultados.

Tabla 3 .Comportamiento de la motivación.

Motivador Básico	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Realización	30	77	9	70	39	63
Realización Poder	9	23	1	7.0	33	53.2

Gráfico 6. Comportamiento de la motivación



En este caso la **REALIZACIÓN** se refiere al "**Impulso para superar retos, y obstáculos que se presentan al tratar de alcanzar sus metas**". Los mecanismos de bienestar laboral de estos directivos están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas. Estos resultados sugieren la necesidad de contar con un amplio margen de autonomía en las tareas y en las posibilidades de desarrollar iniciativas propias.

En fin estas personas requieren asumir tareas que pongan a prueba sus capacidades,

funciones por lo que requieren de un ambiente empresarial que favorezcan estas condiciones.

Aquellos que manifiestan una tendencia hacia el poder se refiere al impulso por influir en otros y modificar situaciones y los que manifiestan una tendencia hacia la afiliación se refiere a la necesidad de aceptación y el reconocimiento a las actividades que realizan, estas personas tienen una marcada inclinación por quedar bien y complacer a otros, inclusive sacrificando en ocasiones sus preferencias, En sentido general y como demuestran los resultados en ambos casos no se manifiestan diferencias significativas en cuanto al motivador básico manifestándose en todos los casos una tendencia a la autorrealización y el logro lo que hace más efectivo que estas

Consideraciones Finales.

Al revisar la bibliografía en relación al tema de la cultura organizacional se evidencia que se ha asumido neutralidad en términos del componente género, esto está en correspondencia con los análisis realizados en cuanto al desarrollo y evolución de las organizaciones.

En la actualidad las investigaciones que consideran la condición de género, que tiene

relación con los elementos componentes de la dinámica cultural, en gran medida sólo han tomado en consideración el liderazgo y no han profundizado en otros como: las funciones de la cultura (identidad, adaptación interna, integración externa), la socialización de la cultura y

Existen investigaciones en diferentes países, que ponen de manifiesto o mejor evidencian que la Cultura Nacional ejerce mayor influencia sobre los individuos que la cultura de la organización a la cual que pertenecen. En realidad hay elementos de la Cultura Nacional que son determinantes en la caracterización de los individuos de un país o

El conjunto de valores y símbolos compartidos por los miembros de una organización varían de una a otra en dependencia del sector al que pertenece, la cultura de la región donde está ubicada y el tipo de liderazgo, cuestión que se corrobora en las diferencias encontradas en los principales rasgos culturales de organizaciones estudiadas. Esto hace en extremo

Una de las diferencias entre mujeres y hombres directivos radica en los valores percibidos por unas y otros dentro de las organizaciones, esto se aprecia de igual forma en el caso comparativo entre las diferentes entidades estudiadas, los resultados

típicamente atribuidos a mujeres y hombres y son manifestación de los valores grupales que se manifiestan en las organizaciones como deseados.

Existen algunos estudios que tratan de caracterizar la cultura de la Nación Cubana; pero aún no hay nada definitorio al respecto, aunque por apreciaciones personales de cada cubano, muchos -por no absolutizar a todos- pueden hacer una descripción más o menos completa de sus rasgos fundamentales: lengua, historia, tradiciones, imágenes, costumbres,

El que no se disponga de una investigación en Cuba representativa al respecto, no

Al tener en cuenta en este estudio, el análisis por sexo y considerar la influencia del género en la dinámica cultural, se manifiestan líneas de investigación aún carentes de profundización.

Se hace necesario desarrollar habilidades para promover relaciones equitativas de género al interior de las organizaciones, por tal razón es necesario se identifiquen y analicen las estrategias y procesos de incorporación del enfoque de género en las organizaciones de promoción del desarrollo; se revisen distintos enfoques sobre cultura organizacional sus valores deseados como sostén de la proyección estratégica y su vínculo con el concepto de género; y se experimente su aplicación mediante actividades de

Bibliografía.

1. Alabart, Y. (2002). Perspectiva Metodológica para el Diagnóstico de la Cultura
2. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/diagcultura.htm>.
3. Alabart, Y. (2002). Procedimiento metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional aplicado a empresas del territorio holguinero. Ponencia presentada en la III Conferencia Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública La Habana. 20p. ISBN- DISCO: 959-16-057-3.
4. Alabart, Y. (2002). Análisis Histórico de la Cultura Organizacional de la empresa cubana y su relación con el Perfeccionamiento empresarial. Ponencia presentada

5. Alabart, Y. (2002). Cultura Organizacional + Perfeccionamiento Empresarial = Premio a la Excelencia. Folleto Gerencial Ministerio de Educación Superior. Año 2002 No 2 Mes: Febrero.
6. Alabart, Y. (2002). Cambio Cultural, a partir de la implementación de procesos de mejora continua en la empresa cubana.
http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ge_r/yeculcu.htm
7. Alabart, Y. (2003) Contribución al diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial Cubano. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
8. Alabart, Y. y Portuondo, A.L (2005) Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Aplicación
9. Cruz, T. (2000): El Sistema Empresarial, Cultura y Consultoría. Folletos Gerenciales.
10.(2000): Fundamentos Metodológicos para el Estudio de la Cultura Organizacional. Tesis Doctoral.
11. (2001): Cultura Organizacional. Colectivo de autores. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional" Editorial "Félix Varela", C. Habana.
12.(2002):.La Dirección por Valores". "Hacia una Cultura de Integración y Compromiso" publicado en el libro "Gerencia: del Propósito a la Acción". Editorial Félix
13. Echevarria, Dayma: Estilos de Dirección y su Relación con la Condición de Género:
Resultados Preliminares del Estudio de caso en Cuatro Empresas de Ciudad de la Habana. Colectivo de autores, Gerencia: Una Visión de
14. García, S. y Ramirez, j: "La Cultura Organizacional". Material de Apoyo a la Maestría
15. Gutiérrez, O. y Morales, R. "Teoría General de la Dirección". Material de Apoyo a la

16. -----: "Organizaciones y Gerencia en Cuba". APUNTES para un

Diagnóstico. Centro de Estudio de la Economía Cubana, Ciudad de la Habana, Febrero,

17. Otero, d, Villanueva, m. y García, S.: "La Consultoría como un Proceso de Cambio en la Cultura Organizacional". Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana, 1992.

18. Río Danay: "Relación Género-Estilo de dirección. Reflexiones para su Análisis a partir de un Estudio de Casos" .Trabajo de Diploma.2001.

19. Schein, Edgar. [1994], Cultura Empresarial y el Liderazgo./ Barcelona, Plaza & Jones

20. <http://www.escuela.org.pe/generoycultura.htm>