

# **Los Valores Deseados por Directivos Mujeres y Hombres en Organizaciones de Ciudad de la Habana. Una Aproximación a su Estudio.**

---

Dr C. Teresa Cruz Cordero

## **Introducción.**

El análisis de la cultura en el ámbito de las organizaciones, así como de los valores que manifiestan las mismas, se ha considerado como neutral en términos de género, esto está en correspondencia con el estudio y evolución de estas, lo que se pone de manifiesto en los análisis organizacionales relacionados en la teoría clásica y de la administración científica, y en la teoría de las relaciones humanas. Este hecho ha influenciado en cierta medida en que durante largos años, en los diferentes análisis que se han realizado de la cultura organizacional, no se tenga en cuenta el enfoque de género.

Con la incorporación de las mujeres al ámbito laboral, el análisis organizacional comienza a considerar el concepto de género en las organizaciones desde el nivel más simple de complejidad, con el análisis cuantitativo en su proporción de hombres y mujeres y búsqueda de vías para evitar la desigualdad, hasta los más complejos, el análisis cualitativo, que estudia el género como un principio activo dentro de la organización que afecta su accionar y a su cultura y que considera la existencia de diferentes sub-culturas con los posibles conflictos de valores derivados de este hecho.

El propósito de este trabajo es “Mostrar los resultados preliminares de un estudio sobre valores deseados por hombre y mujeres directivos en organizaciones cubanas en Ciudad de la Habana”, los que contribuyen a dos investigaciones que se desarrollan en el Centro de Estudios de la Economía Cubana, estas son: “El Liderazgo desde una Perspectiva de Género” y “El Factor Humano en las Organizaciones.”

El estudio se realizó en los consejos de dirección de cinco (5) organizaciones cubanas en Ciudad de la Habana, donde se ejecutaban distintas acciones de consultoría gerencial y los resultados que se presentan se basan fundamentalmente en la aplicación de un cuestionario, donde se evalúan y jerarquizan los valores deseados, los resultados una vez procesados se presentan para un análisis grupal. (Ver figura.1). De este resultado es que se hace el análisis por sexo, que se presenta. Se apoya además en la observación y el análisis de documentos, adicionalmente se han tenido en cuenta otros estudios relacionados con el tema, a los cuales se hace referencia.

Los resultados preliminares de las dos dimensiones (valores y género) analizadas en este estudio, dentro de la variable, cultura organizacional, no son aspectos suficientemente tratados en investigaciones cubanas, ni en la literatura especializada en general, es por tal razón que el análisis, la reflexión y el debate que provoquen los mismos pueden ayudar a comprender determinadas manifestaciones en el ámbito de las organizaciones.

**Figura.1. Procedimiento Metodológico con Métodos Participativos**



### ***Algunos aspectos teóricos básicos sobre género y cultura organizacional.***

Para estudiar los valores deseados por hombres y mujeres dirigentes se hace necesario tener en cuenta el concepto de género, el mismo se relaciona con todos los aspectos de la vida económica y social, cotidiana y privada de los individuos y determina características y funciones dependiendo del sexo o de la percepción que la sociedad tiene de él.

El *género*, se relaciona con los rasgos que han ido moldeándose a lo largo de la historia de las relaciones sociales y las diferencias manifiestas entre hombres y mujeres al tener en cuenta el mismo, se construyen socialmente y se inculcan sobre la base de la percepción que tienen las distintas sociedades acerca de la diversidad física, los presupuestos de gustos, preferencias y capacidades entre los mismos. Las disimilitudes en materia de género varían según las culturas y cambian a través del tiempo para responder a las transformaciones de la sociedad.

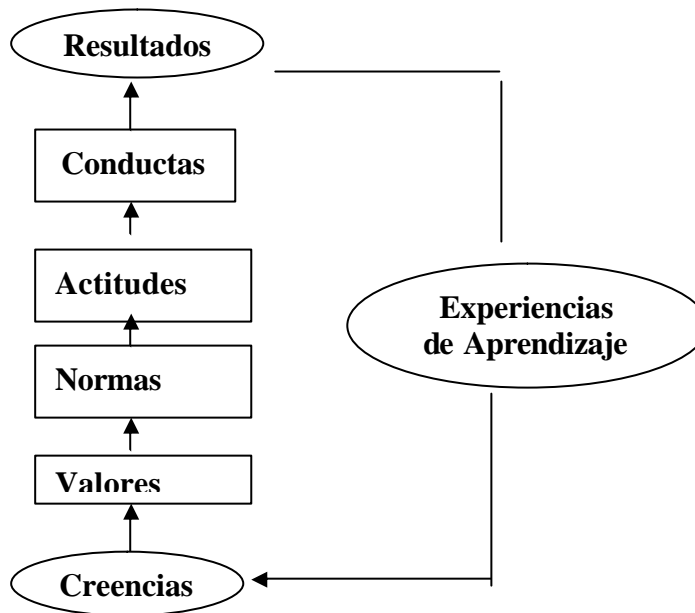
Las relaciones de género pueden ser definidas como los modos en que las culturas asignan las funciones y responsabilidades distintas a la mujer y al hombre en la sociedad, es por tal razón que al estudiar los valores deseados por unos u otros, desde esta perspectiva dentro del ámbito de las organizaciones, es necesario tener en cuenta la cultura organizacional.

La cultura organizacional “el como somos aquí”, tiene la particularidad de manifestarse a través de las conductas de los miembros de la organización, la misma facilita o entorpece el comportamiento de los directivos -tanto estos sean hombre o mujeres- y es el marco en el que se desarrollan sus estilos de liderazgo, los que en gran medida están sustentados por determinados valores.

En tal sentido las diferentes definiciones de cultura organizacional comparten conceptos comunes las que subrayan lo significativo de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento de sus miembros, de ahí a importancia de trabajar en las organizaciones en la formación de valores, una forma de hacer congruente la estrategia con la cultura de la organización y tener en cuenta además el enfoque de género.

La cultura organizacional, se manifiesta en diferentes niveles, desde las creencias (presunciones básicas) a las conductas, pasando por los valores, como se observa en la figura 1.

**Figura. 1 Niveles de la Cultura**



Los valores están asociados a una forma de actuar que está precedida por nuestras creencias, que son las que nos llevan a valorar que esa forma de conducirnos es mejor a su opuesta, se puede decir que son estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad. Cada grupo, o cada persona dentro de un grupo, estratégicamente expresa sus valores como una expresión sintética de sus creencias.

Por lo que se puede decir que los valores son una realidad que tiene una significación positiva para el ser humano. Su existencia objetiva y concreta, da paso a la posibilidad de que el mismo esté más allá de satisfacerse materialmente, por lo que goza de satisfacciones espirituales, de alegrías, de amor y otros sentimientos, que enaltecen a los hombres y mujeres.

Hay determinadas prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura y por ende sus valores se aprenden, por eso deben crearse y perpetuarse culturas con un hábito de aprendizaje continuo. Por lo que es posible proyectarlos.

### Proceso de Formación de la Cultura.

Otro aspecto importante de la cultura es su carácter dinámico, es decir, que la misma está en constante transformación, llegándose a modificar sustancialmente sus normas, valores e, incluso, contenido esencial, lo cual no implica que la cultura desaparezca totalmente pero, si así sucediera, la nueva cultura probablemente conservaría rasgos más o menos marcados de la anterior a un diferente nivel cualitativo.

Resulta necesario enfatizar en la dinámica cultural para poder analizar adecuadamente las formas más efectivas de conocer las características que identifican la cultura en una organización.

Para una mejor comprensión del carácter dinámico de la cultura, es necesario hacer referencia a cuatro factores fundamentales, los cuáles además, explican por qué surgen y sobreviven las culturas.

- ✚ Entorno
- ✚ Funciones de la cultura
- ✚ Rol de la Alta Dirección
- ✚ Socialización o Aprendizaje cultural

### Entorno

El entorno proyecta hacia a la organización un conjunto multifacético de tendencias: económicas, políticas, ideológicas, culturales, religiosas, sociales, entre otras, marcadas por la evolución y el desarrollo histórico de la sociedad, donde el carácter de los sistemas hegemónicos patriarcales de dominación masculina en las distintas sociedades, se evidencia en la actualidad en determinados valores y normas que privilegian a los hombres en su condición de poder y liderazgo organizacional.

Uno de los requisitos esenciales para el funcionamiento exitoso del sistema organizacional consiste en el conocimiento de las demandas del entorno y de sus principales tendencias que inciden en la organización en forma de impactos-positivos o negativos- denominados comúnmente oportunidades y amenazas.

El entorno puede clasificarse en Microentorno y Macroentorno. Ejemplo del primero pueden ser los clientes, los suministradores, la competencia, los organismos superiores, las instancias del gobierno, etc. El tipo de intercambio directo que establece la organización con estos eslabones presupone un sistema de influencias mutuas en los que esta puede incidir.

Con relación con el macroentorno, compuesto por macrosistemas, cuyas tendencias afectan los microprocesos organizacionales. A diferencia del microentorno, la organización no puede incidir directamente sobre el macroentorno, por lo que su única alternativa es adaptar sus microprocesos a estas macrotendencias. La crisis económica, la inflación, las tendencias demográficas y las ambientales constituyen ejemplos concretos de macrotendencias. En este sentido otros aspectos serán expuestos al analizar la función de Adaptación Externa.

El análisis nos lleva a la reflexión en cuanto que la *cultura organizacional* en su interacción con el *entorno* se va consolidando al intentar adaptarse a las sustanciales modificaciones que en él se operan, lo cual influye de forma importante en el proceso de formación, consolidación y cambio cultural.

### Funciones de la Cultura.

En el proceso de formación de la cultura se crea la *Identidad* como función, dada por el conjunto de características fundamentales de la organización, donde intervienen los niveles de la cultura antes expuestos. La Identidad distingue a cada organización y se, manifiesta dentro de otros dos procesos, que son vitales, los cuales Schein<sup>1</sup> ha denominado: *Integración Interna* y *Adaptación Externa*.

La Integración Interna es una de las funciones de la cultura organizacional, ya que ésta nace, se desarrolla y se transforma a partir de la necesidad del propio grupo de existir y mantenerse como tal.

---

<sup>1</sup> SCHEIN, EDGAR. CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO./ BARCELONA, PLAZA & JONES, 1994,

Esta función es la unificación del grupo en el sentido de su adecuación, formación y consolidación sobre la base de los elementos compartidos por los miembros que los forma, mientras que la Adaptación Externa, no es más que la supervivencia en términos de las respuestas al entorno en que está ubicado el grupo y que mantiene una relación de interacción constante, que puede incluso poner en peligro su propia existencia siendo el entorno un elemento fuerte en la formación y consolidación de la cultura organizacional.

No se debe separar lo interno de lo externo por su gran interrelación, sino enfocarlos como unidad sistémica y, por tanto, en constante interacción y mutua influencia. Alrededor de la empresa se mueve un conjunto de otras culturas que emiten diferentes fuerzas positivas y negativas, entiéndase estas como amenazas y oportunidades del entorno que se mueven en forma de espiral y ayudan o no a ésta, que a la vez se mueve proyectando sus propias fuerzas (fortalezas debilidades).

La integración es interna y sólo puede verse hacia dentro del grupo, pues aunque éste como tal no tiene existencia material aislado del entorno donde surge y, que en cierta medida, condiciona su creación, dado que la organización tiene vida propia; necesita integración y ésta la logra en la misma medida en que se consolida como tal y desarrolla estilos propios, lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios de inclusión y exclusión, orden jerárquico, mecanismos de poder y autoridad, comunicación, interrelaciones, sistemas de estimulación y sanciones, sentido compartido de pertenencia.

Schein, en la obra referenciada anteriormente señala 6 problemas de Integración Interna los cuales son:

- ✚ Lenguaje común y categorías conceptuales.
- ✚ Límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión.
- ✚ Poder y jerarquía.
- ✚ Intimidad, amistad y amor.
- ✚ Recompensas y castigos.
- ✚ Ideología y religión.

Todos los elementos anteriores referidos a la integración interna posibilitan la formación y desarrollo del grupo como tal, constituyendo función de la cultura en términos de que los componentes organizacionales de ésta, favorecen la integración y son, de por sí, una respuesta del grupo a sus necesidades en este sentido.

La Adaptación Externa, es también una función fundamental, ya que la misma proyecta la relación organización - entorno. Esta permite a la organización subsistir mediante la adaptación a un entorno turbulento, agresivo, como el actual.

La Adaptación - Organización – Entorno es mutua, existe una relación biunívoca, pues por la propia interacción entre ambos hace que la primera se adapte al mismo y ésta como ente social se adapta al segundo e influye en su transformación con relación a sus propias experiencias y a sus valores.

Existe una interacción entre ambos que provoca un equilibrio dinámico; inclusive esta tenderá hacia donde la fuerza sea mayor lo que sí no se debe dudar es el hecho de la acción – reacción, que se ejerce entre el entorno y la organización. Esto no quiere decir que no haya contradicciones entre el entorno y la organización esta contradicción es natural, además de ser fuente motriz del desarrollo y sin la una no existiría la otra.

Ya ha sido planteado que el entorno puede dividirse en Micro entorno y Macro entorno, en dependencia de lo más o menos cercano a la empresa. En este sentido cambios políticos, legales, económicos demográficos, considerados dentro del marco del Macro entorno traen un impacto en la empresa, pero no necesariamente implican un cambio cultural organizacional, no obstante constituyen macro tendencias a las que la organización deberá hacer frente en el proceso de adaptación a su entorno.

En la función de adaptación externa Schein<sup>2</sup> define cinco "problemas básicos":

- ✚ misión y estrategia
- ✚ metas
- ✚ medios
- ✚ medición
- ✚ corrección

En la experiencia cubana se denota similitud con este análisis; otros especialistas cubanos estudiosos del tema como García y Ramírez,<sup>3</sup> coinciden en este sentido, aunque quizás las condiciones del entorno empresarial cubano a partir del propio desarrollo del país en condiciones especiales modifican, en cierta medida, el contenido de cada uno de estos problemas. Es más no siempre se encuentra con claridad la respuesta empresarial en cada acción acometida de acuerdo con los problemas que con relación a estos elementos debe enfrentar.

Las funciones integración interna y adaptación externa se encuentran ínter vinculadas y son interdependientes, la primera condiciona la segunda en el sentido que posibilita la propia existencia del grupo y, a su vez, el esfuerzo por la supervivencia y la adaptación al y del entorno hace que se alcance la integración.

#### El Rol de la Alta Dirección.

La Alta Dirección influye en las funciones (integración interna, adaptación externa) anteriormente expuestas y tiene un rol fundamental en la formación, consolidación y cambio de las culturas, pero en ningún modo puede sobrestimarse su papel.

La Alta Dirección, tiene influencia en la cultura empresarial, ya que decide sobre los recursos, información, recompensa y castigos, la autonomía, el control, entre otros, así como incorpora: comportamientos, hábitos, lenguaje normas, etc.

De presentarse una situación no usual a la acostumbrada o crisis y que demanden respuesta, el directivo (hombre o mujer) actúa, reacciona y con su actuación (Nivel Explícito) sienta las bases para la instauración de nuevas normas y con ellas, surgen nuevos métodos de trabajo y con todos se consolidan valores o surgen otros nuevos, que a su vez, determinan las normas.

Un nuevo jefe en ocasiones implanta (o trata de implantar) nuevas normas y sus valores pueden ser diferentes a los existentes, lo que provoca cambios en las actitudes y conductas, que son las manifestaciones más evidentes de la cultura en toda la organización. Esto puede ser positivo o no, todo está en dependencia de las necesidades de cambio en la organización.

---

<sup>2</sup> SCHEIN, E. OBRA CITADA ANTERIORMENTE PAG.3

<sup>3</sup> GARCÍA, S. Y RAMÍREZ, J: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL". MATERIAL DE APOYO A LA MAESTRÍA "CONSULTORÍA GERENCIAL". CENTRO DE ESTUDIO DE LA ECONOMÍA CUBANA (CEEC), 1998.

Es esencial comprender que la Alta Dirección juega un papel significativo en el arraigo de los niveles de la cultura (visibles o no), pero sin el grupo en sí mismo, no hay cultura y, por tanto cada integrante del grupo tiene una participación más o menos destacada en función de la propia unidad de éste y del grado de consolidación de su cultura.

### Socialización o Aprendizaje Cultural

El proceso de adaptación por el que pasan los nuevos trabajadores se conoce con el nombre de *Socialización o Aprendizaje Cultural*. Este proceso es sumamente complejo ya que algunos de los elementos básicos de la cultura como: normas, valores y presunciones básicas del grupo (organización) se transmiten a los nuevos miembros, de modo que, estos los compartan para así incorporarse a la misma, si no saldrá de ésta.

En este proceso, la cultura se auto perpetúa a través del aprendizaje por los nuevos miembros de los elementos básicos de la misma, pero, a su vez, se renueva y en constante dinámica va asimilando nuevos valores afines o no (aunque convergentes) a sus presunciones básicas.

La persona que llega a una organización pasa por un período de adaptación y entrenamiento durante el cual recibe mucho más de lo que da, (primera fase de este proceso), pero en dependencia del grado de integración de la cultura de esa organización y cuán divergentes puedan ser sus propios valores respecto a las percepciones básicas de ésta, el nuevo miembro se incorporará más rápido o no a asimilar los patrones culturales del grupo. De no ocurrir así, se producirá un enfrentamiento o incongruencia de valores y presunciones básicas entre el individuo y la organización.

Este nuevo miembro se incorporará más rápido o no a asimilar los patrones culturales del grupo y podrá, a su vez, en una segunda fase más lejana o más cercana, ir incorporando nuevos elementos al mismo. Los trabajadores que no aprenden, por ejemplo el sistema de valores esenciales de la organización, pueden ser rechazados por el grupo o autoexcluirse de éste.

En síntesis, el aprendizaje cultural tiene cuatro fases: entrada, asimilación, transformación y perpetuación. De aquí se desprende el sentido de comprometimiento, su motivación, y sus resultados en términos de productividad e inclusive su permanencia en tiempo en la organización.

El proceso de socialización tiene como objetivo fundamental incorporar nuevos miembros a la organización a través de los cuáles se transmite y renueva la cultura logrando así la perpetuación de la misma.

Existen diferentes mecanismos para llevar a cabo este proceso. Muchos de ellos están vinculados con la dirección del factor humano, tales como la capacitación, los entrenamientos, las formas de recompensa, etc. así como otros derivados del papel del líder en la organización y de la fuerza de la sinergia que emana de los grupos. Asimismo, algunos de los elementos señalados en la función de integración interna contribuyen a este fin.

El proceso de socialización tiene un carácter objetivo por lo que resulta de gran importancia que se conozca de su existencia y se participe en su facilitación para contribuir a la solución de los problemas de adaptación externa e integración interna.

## ***Resultados de diferentes estudios relacionados con los valores organizacionales.***

Algunos de los principales aportes de Procesos de Consultoría (relativos a elementos culturales) según datos recogidos en los informes, parciales y finales de estos procesos y otras acciones realizadas por la autora, así como de otros consultores<sup>4</sup> y en la investigación de Gutiérrez y Morales<sup>5</sup> hay que localizarlos ante todo en la incipiente creación de una cultura organizacional asociada a valores positivos como: agresividad, flexibilidad, emprendimiento, creatividad, adaptabilidad, solidaridad, bienestar familiar, superación personal, manifestados en las organizaciones estudiadas.

No obstante aparecen otros valores que no favorecen a las organizaciones, entre ellos, la burocracia, el igualitarismo, el incumplimiento de planes y el establecimiento de metas a toda costa.

Los comportamientos y actitudes individuales reflejan aspectos positivos como: interés en la superación individual, y por hacer bien las cosas, disposición a enfrentar riesgos y nuevas metas.

Sin embargo existe tendencia al trabajo individual (síndrome de “Yo soy la Empresa”), así como poca autonomía, exceso de operatividad y poca atención al hombre.

En la obtención de estos resultados ha estado presente, la participación creativa de los trabajadores y directivos de las diferentes organizaciones, mediante la aplicación de variadas técnicas dentro de los procesos de consultoría.

Se hace necesario destacar que en estos resultados relacionados con los procesos de consultoría, no se desagregaron los datos por sexo, ni sus objetivos incluían la aplicación del enfoque de género.

En realidad mucho se ha escrito sobre valores, sin embargo parece ser que los estudiosos del tema han asumido su neutralidad, en términos del componente género, con la consecuente restricción de otros puntos de vistas, que ayudarían en el análisis de un tema tan complejo.

Una de las investigaciones que entre otros aspectos analiza los valores desde una perspectiva de género, es la presentada por Río, D. que parte del estudio de caso en dos organizaciones cubanas<sup>6</sup>.

En esta investigación se realiza una caracterización de ambas organizaciones y se hace un análisis donde se expresa que la ubicación de una de las empresas en una zona rural, la antigüedad de la misma (creada en 1964) y la actividad productiva que realiza, incide en que sus miembros y líderes compartan valores tales como: la colectividad, solidaridad, ayuda a los demás, entre otros.

A diferencia de la anterior, la otra organización se ubica en una zona urbana, su creación data del año 1994 y se dedican fundamentalmente a los servicios en el sector del turístico. Aquí se manifiestan valores tales como: la competencia, el individualismo, la creatividad, la superación profesional, entre otras.

Se concluye en que los resultados ponen de manifiesto que ambas organizaciones comparten valores similares como: la responsabilidad, el conocimiento y la cooperación. Sin embargo, se destacan la

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> GUTIÉRREZ, O. Y MORALES, R.: “ORGANIZACIONES Y GERENCIA EN CUBA”. Apuntes PARA UN DIAGNÓSTICO. CENTRO DE ESTUDIO DE LA ECONOMÍA CUBANA, CIUDAD DE LA HABANA, FEBRERO, 1999.

<sup>6</sup> Río Danay: “Relación Género-Estilo de dirección. Reflexiones para su análisis a partir de un estudio de casos” .Trabajo de Diploma.2001.



existencia de otros que las diferencias, la autora de esa investigación, considera que elementos como: surgimiento (creación) ubicación y tipo de actividad que realizan influyen en estos resultados.

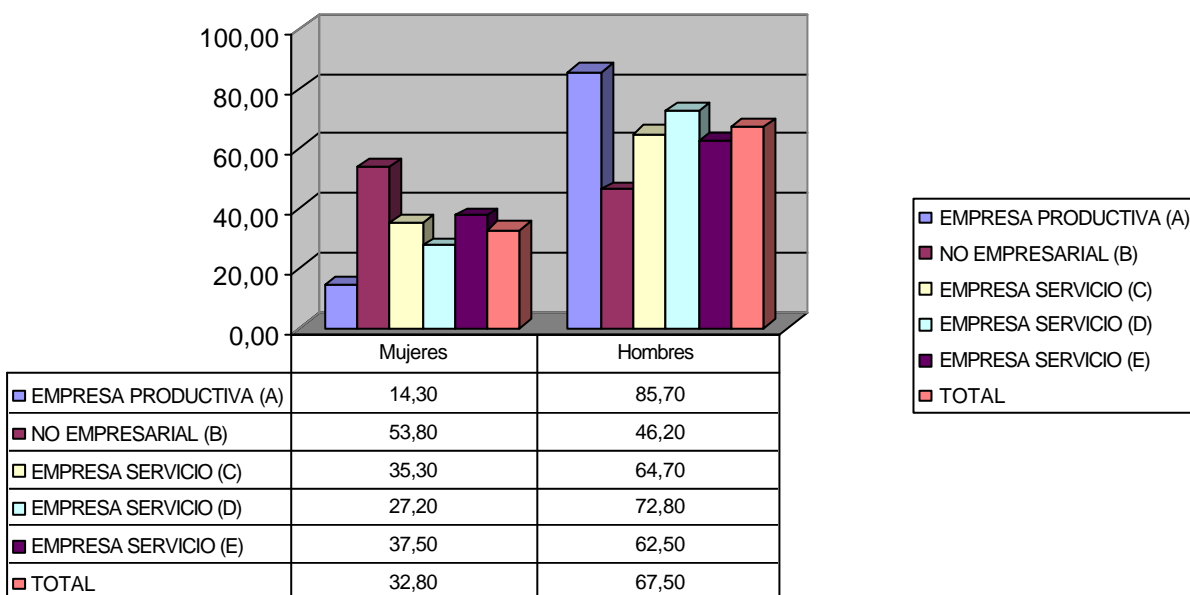
Aunque en esta investigación se trato el enfoque de género, sus resultados están asociados a los valores existentes en las dos organizaciones cubanas estudiadas y en estos, no se distinguen con claridad los que fueron declarados por hombres y mujeres.

Otra investigación que toma en cuenta la condición de género<sup>7</sup> plantea “La mayoría de los entrevistados coincidió en señalar que en sus organizaciones predominan valores tales como el *prestigio* y el *conocimiento* dentro del grupo de valores mientras que los hombres se inclinan hacia la *competencia* y los *desafíos* en este mismo sentido. Este resultado refleja valores típicamente atribuidos a mujeres y hombres y representan un reflejo de los valores personales que tienen y manifiestan en la organización.”

### ***Caracterización de las organizaciones unidades de análisis de este estudio.***

Para realizar el estudio sobre de los valores deseados se seleccionaron los consejos de dirección de cinco organizaciones, cuatro de ellas empresas, que pertenecen a diferentes sectores de la economía.<sup>8</sup> Estas organizaciones son de alto impacto económico y social para el país. En la tabla1, se muestra la distribución por sexo de los integrantes de los consejos de dirección en estas.

**TABLA1. DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN**



Fuente: Elaborado por la autora a partir de datos proporcionados por las organizaciones .

En tres de las organizaciones hay representación de mujeres en el consejo de dirección reducido. En los Consejos de Dirección de:

<sup>7</sup> ECHEVARRIA, DAYMA: ESTILOS DE DIRECCIÓN Y SU REALCIÓN 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 CONSULTORES, EDITORIAL, FELIX VALERA , 2003.

<sup>8</sup> POR LAS CARACTERISTICAS PROPIAS DEL TEMA, LA AUTORA PREFIERE OMITIR LOS NOMBRES DE LAS ORGANIZACIONES. LA INFORMACIÓN QUE SE PRESENTA RESPONDE FIELMENTE A LA REALIDAD.

- (A) sólo unos de sus miembros es mujer para un 14.30%
- (B) cuenta con 7 mujeres para un 53.80%
- (E) 3 de sus miembros son mujeres para un 37.50%.

(B), es de las organizaciones estudiadas la que mayor representación de mujeres tiene en su consejo de dirección reducido y la única que está dirigida por una mujer, con más de 20 años de experiencia de dirección y 51 años de edad. Su reserva de cuadro es una mujer.

Es una institución de servicio público de carácter nacional y funciones generalmente metodológicas con alcance social y económico, pertenece a un organismo rector de políticas, dirigido por una mujer. Este sector de negocio favorece la incorporación de la mujer a cargos de dirección.

El resto de las organizaciones estudiadas, están dirigidas por hombres. Todos los directivos cuentan con experiencias en la labor de dirección y amplios conocimientos técnicos del sector de negocio al que pertenecen. Tienen un promedio de edad entre los 24 y 61 años. Sólo 3 son técnicos medios, que pertenecen a mandos intermedios, el resto son graduados universitarios de diferentes especialidades los que no en todos los casos, se relacionan directamente con el tipo de actividad que realizan en la actualidad.

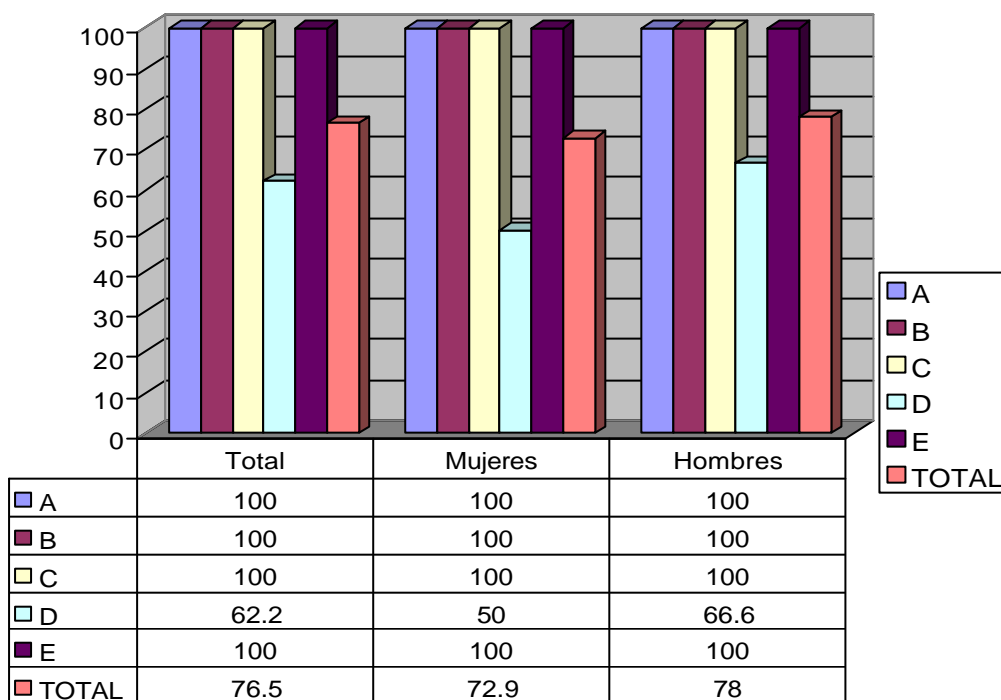
Las mujeres, son las que menos tiempo llevan ocupando los cargos actuales, el tiempo mínimo es de 5 meses y además de ser las de menor edad, entre 24 y 51 años, mientras que los hombres son los que más años de experiencia en dirección tiene, esta oscila entre 4 a 41 años.

Un aspecto a destacar, que por supuesto influye en los resultados que se presentan es la poca representación femenina en los consejos de dirección de estas organizaciones. Si bien es cierto que la participación de la mujer en los diferentes niveles de dirección ha mantenido un crecimiento en los últimos años, aún puede observarse que en determinados niveles, existe aún una orientación favorable hacia los hombres.

## Resultados Preliminares del Estudio acerca de los Valores Deseados.

A continuación se exponen los resultados obtenidos: De los 119 miembros de los consejos de dirección de las organizaciones estudiadas, la muestra seleccionada representa el 76.5% del total, las mujeres el 72.9 % y los hombres del 78%, lo cual se indica en la Tabla. 2

**TABLA. 2 MUESTRA SELECCIONADA DEL TOTAL DE MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN**



Fuente: Elaborado por la autora según muestra seleccionada.

La Tabla. 3 refleja los valores deseados por los miembros del consejo de dirección por sexo.

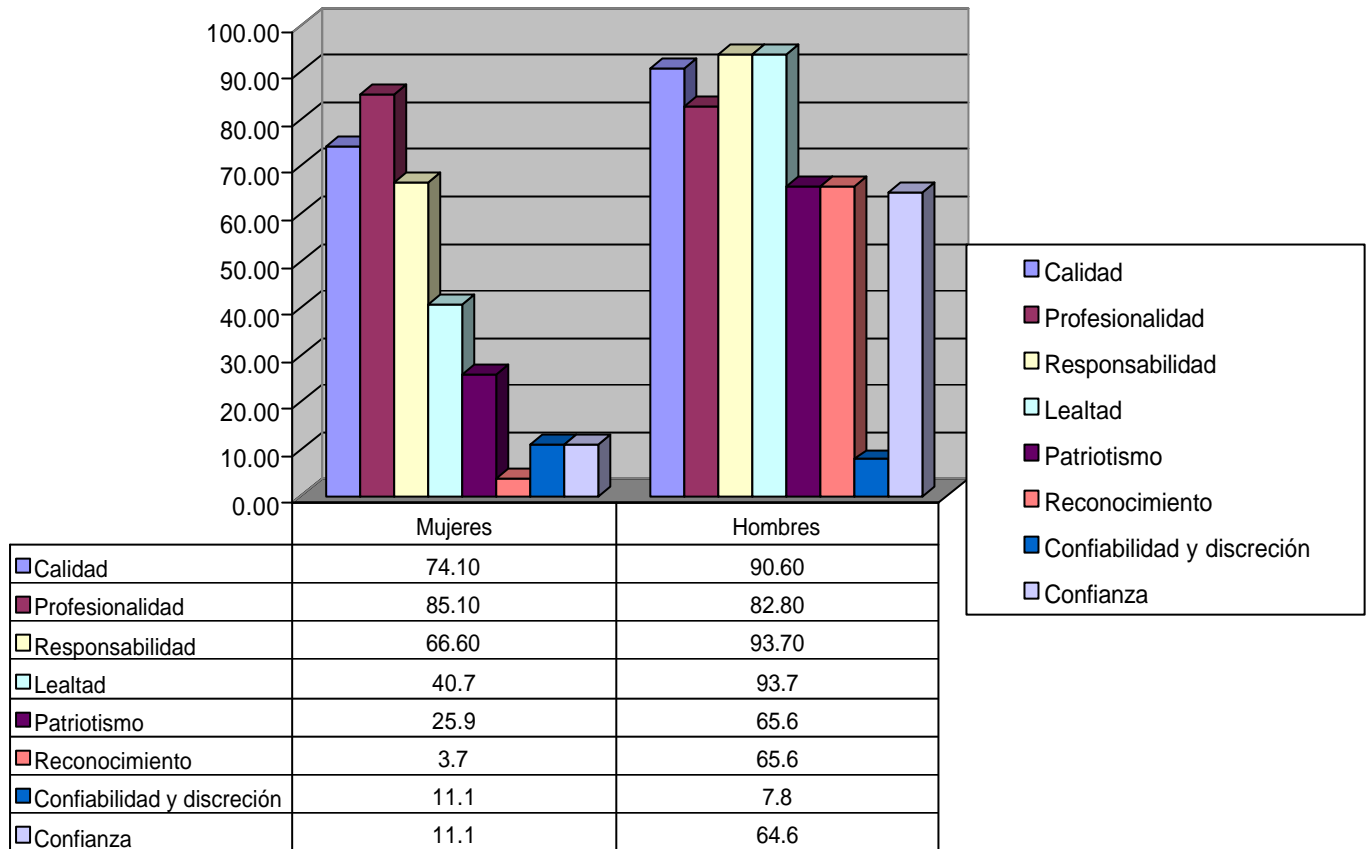
Como se observa, el valor Calidad es el de mayor por ciento, 85.7%, tanto en hombres con un 90.6% como en mujeres con 74.1%.

Otro valor que fue seleccionado en un 85.7%, coincidiendo con el valor Calidad, fue la Responsabilidad la diferencia esta en que tuvo un por ciento menor en este caso de las mujeres para un 66.6, mientras que en el caso de los hombres se indica el 93.7 % uno de los más alto coincidiendo en este caso con el valor Lealtad.

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 son: Profesionalidad (85.1) y Respeto (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 Confiability y Discreción (7.8%).

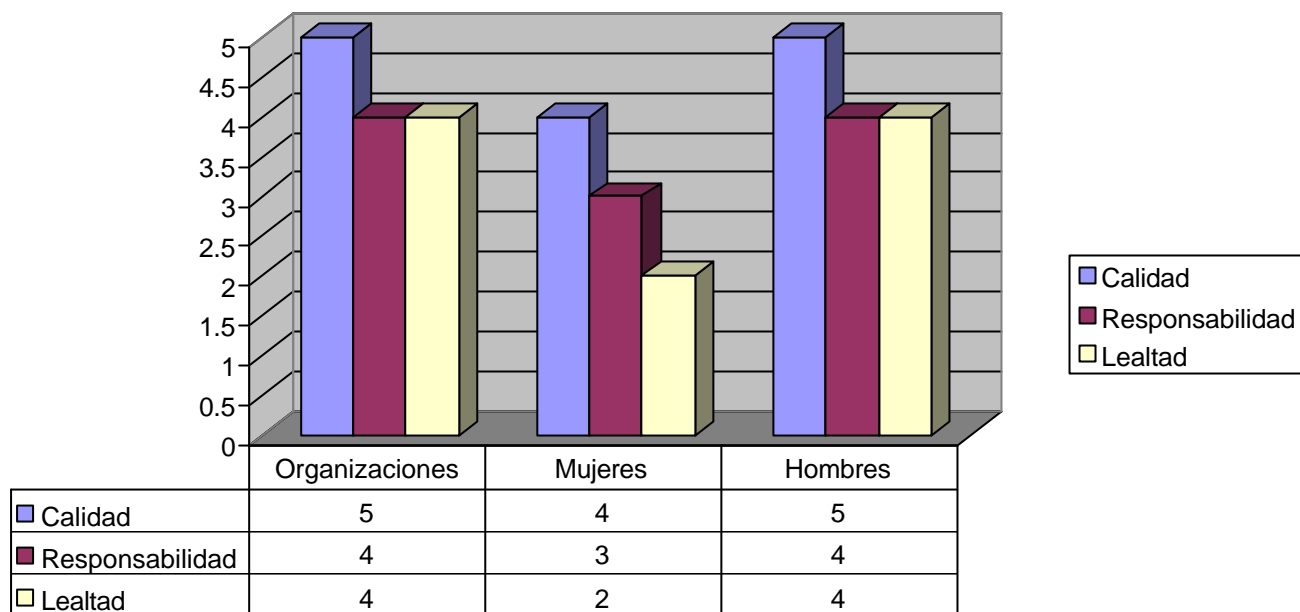
Donde se ve una marcada diferencia en la selección entre mujeres y hombres es en el caso del valor Confianza para los hombres un 64.6 % y para las mujeres un 11.1%, también se puede destacar el Patriotismo, para las mujeres un 25.9% y en los hombre un 65.6% y la Lealtad para las mujeres 40.7% y los hombres 93.70

**TABLA · 3 VALORES SEGÚN MUJERES Y HOMBRES**



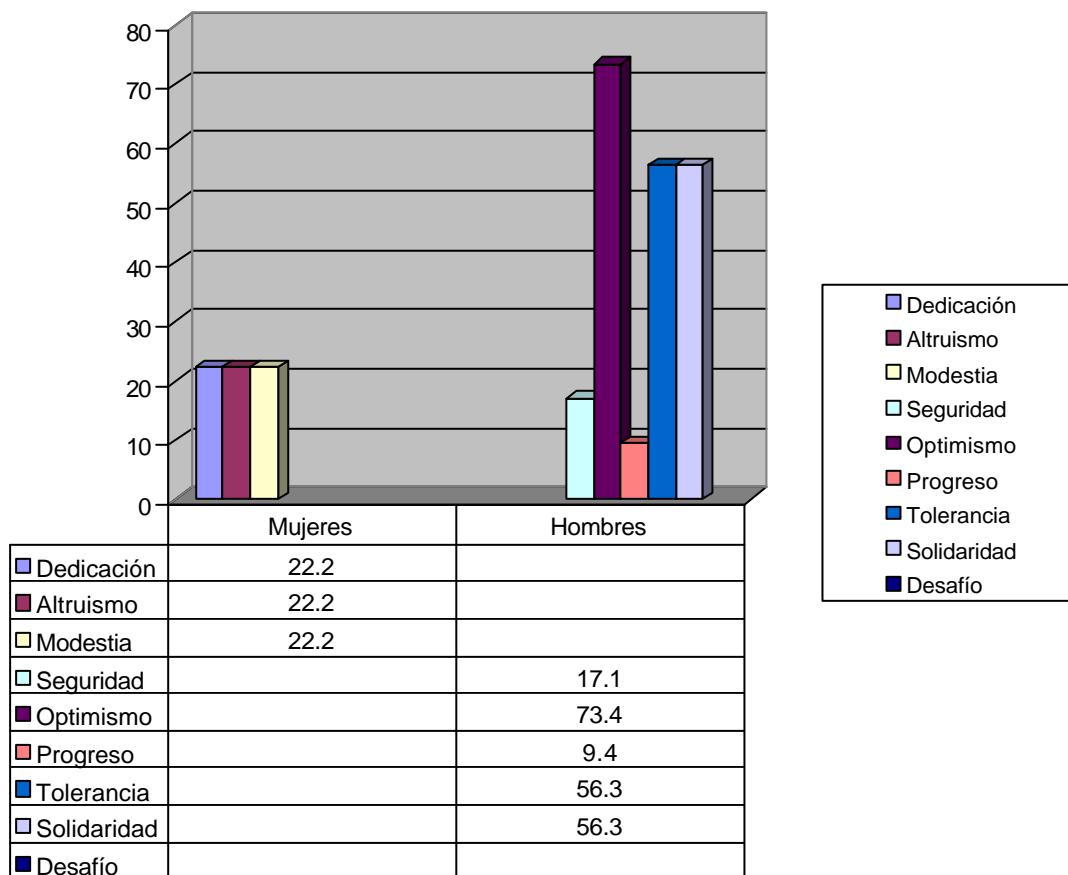
La Calidad, ha sido el único valor, en el se coincidió en las cinco organizaciones estudiadas en el caso de los hombre, en cuanto a las mujeres se tuvo en cuenta en cuatro de estas, la Responsabilidad se consideró en 4 organizaciones por parte de los hombres y en 3 por mujeres y la Lealtad también fue tomada en cuenta en 4 de ellas por hombre y en 2 por mujeres, esto se aprecia en la Tabla. 4

**Tabla: 4 Distribución por sexo de los VALORES según organizaciones**



Es interesante analizar que hay valores que se han tenido en cuenta en una sola organización de las cinco estudiadas y solo seleccionados por hombres como es el caso de: Seguridad, Optimismo Progreso, Tolerancia, Solidaridad, Desafío, como se muestra en la Tabla 5, y en el caso de las mujeres, Dedicación, Altruismo, Modestia.

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



## 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 el entorno, que son de significativa importancia en el tejido cultural en las organizaciones.

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 región.

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, estereotipos y símbolos, entre otros.

El que no se disponga de una investigación en Cuba representativa al respecto, no obstaculiza un estudio específico dado, por el contrario contribuye a la misma.

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 complejo la realización de generalizaciones.

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

Aunque la participación de la mujer en los diferentes niveles de dirección en Cuba, ha mantenido un crecimiento en los últimos años, aún puede observarse que en determinados niveles de dirección en diferentes organizaciones, existe aún una orientación favorable hacia los hombres.

Al tener en cuenta en este estudio, el análisis por sexo y considerar la influencia del género en la dinámica cultural (donde el entorno como uno de sus elementos juega un papel fundamental) 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 imprescindible 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 observación, análisis y un adecuado enfoque metodológico.

## **Bibliografía.**

1. Cruz, Teresa. (2000): El Sistema Empresarial, Cultura y Consultoría. Folletos Gerenciales. No.3. CCED. MES.
2. ....(2000): Fundamentos Metodológicos para el Estudio de la Cultura Organizacional. Tesis Doctoral.
3. .... (2001): Cultura Organizacional. Colectivo de autores. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional” Editorial “Félix Varela”, C. Habana.
4. .... (2002):.La Dirección por Valores”. “Hacia una Cultura de Integración y Compromiso” publicado en el libro “Gerencia: del Propósito a la Acción”. Editorial Félix Varela C. Habana.
5. 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 Consultores, Editorial, Félix Valera, 2003.
6. García, S. y Ramirez, j: “La Cultura Organizacional”. Material de Apoyo a la Maestría “Consultoría Gerencial”. Centro de Estudio de la Economía Cubana (CEEC), 1998.
7. Gutiérrez, O. y Morales, R. “Teoría General de la Dirección”. Material de Apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial. CEEC. C. Habana, 1998
8. -----: “Organizaciones y Gerencia en Cuba”. APUNTES para un Diagnóstico. Centro de Estudio de la Economía Cubana, Ciudad de la Habana, Febrero, 1999.
9. 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.
10. Río, Danay: “Relación Género-Estilo de dirección. Reflexiones para su Análisis a partir de un Estudio de Casos” .Trabajo de Diploma.2001.
11. Schein, Edgar. [1994], Cultura Empresarial y el Liderazgo./ Barcelona, Plaza & Jones
12. <http://www.escuela.org.pe/generoycultura.htm>