

CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE DIRECCIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO: DESAFÍOS DE LA EMPRESA CUBANA.

Autora: Dayma Echevarría León.

Introducción.

Dentro de los estudios sobre el liderazgo, sin existir un consenso sobre la influencia de la cultura organizacional en la conformación de los estilos de dirección o viceversa, es ampliamente reconocida la interdependencia de estos elementos y su importante papel en el desempeño de las organizaciones actuales. A estos análisis de por sí complejos, que ya revelan una realidad cambiante y subjetiva, recientemente se le han unido los enfoques transversales como los análisis de generación, raza, clase social, género, que aumentan la dificultad en los análisis organizacionales.

La perspectiva de género en la que aquí nos centramos se basa en tres ejes analíticos fundamentales: la necesidad de hacer visible lo invisible por ser aparentemente natural, la comprobación de que, a pesar de las políticas que han favorecido la igualdad para hombres y mujeres en nuestro país, se mantienen un grupo de diferencias y en demostrar cómo estas diferencias devienen en desigualdades. El concepto de género, que también ha sido ampliamente debatido, pretende fundamentalmente desmitificar la construcción social basada en los sexos, que le asigna determinados comportamientos esperados a hombres y mujeres que los sitúa en diferentes posiciones frente a la vida individual y social.

El presente trabajo muestra algunos resultados asociados a la aplicación de varias técnicas de investigación en el período 2002-2006 en catorce empresas de dos organismos del país a los directivos de primer nivel y sus reservas de cuadro¹, Entre sus principales objetivos se encuentra mostrar la interdependencia entre la cultura organizacional y los estilos de dirección de mujeres y hombres en las organizaciones estudiadas y su relación con el período en que se desarrolla la investigación, que algunos investigadores lo han llamado “de reajuste funcional de la economía”.

¹ Estos resultados forman parte de la investigación que realiza la autora para obtener el título de Doctora en Sociología.

I. Cultura Organizacional y estilos de dirección desde la perspectiva de género: bases teóricas de la relación

La sociedad, cada vez en mayor medida, se desarrolla a través de la vida y la interacción entre sus organizaciones. Según el sociólogo alemán Max Weber las organizaciones son símbolos e instrumentos de la modernidad, ya que son pocos los espacios no institucionales. El estudio de las organizaciones se ha desarrollado dentro de un cuerpo teórico complejo y variado, denominado Teoría de la Organización, que reúne bajo este título un sinnúmero de corrientes teóricas desarrolladas durante más de cien años desde diferentes perspectivas (sociológicas, psicológicas, económicas, administrativas, etc.) (Shafritz, Steven, 2001) (Ayuzabet, 2002). Entre las principales corrientes teóricas de este campo se encuentran las teorías sobre la Cultura Organizacional, que insertadas dentro del marco constructivismo social, revelan las relaciones menos evidente, pero no menos importante que se establecen al interior de toda organización.

Casi toda la literatura producida sobre la Cultura Organizacional ha sido escrita desde mediados de los años 80's hasta la actualidad. En las décadas de los años 60's y 70's se publicaron varios libros sobre procesos de socialización organizacional y profesional (Shafritz, Steven, 2001:360-363) (Ayuzabet, 2002:25-26), sin embargo entre sus propósitos no estaba describir cómo se forma o cambia una cultura, cómo la cultura afecta el liderazgo, etc, sino se centraban en el impacto de una cultura (ya existente) sobre los miembros de una organización y cómo ocurría el proceso de asimilación de los nuevos miembros.

Hacia mediados de los años 80s se comenzó a manifestar una "nueva ola" dentro del campo de la teoría de la organización. Esta orientación basada en la administración "simbólica" se caracterizaba por comprender que:

- ? El significado o la interpretación de lo que está ocurriendo en una organización es más importante que lo que ocurre en realidad,
- ? La ambigüedad y la incertidumbre, que son prevalecientes en la mayoría de las organizaciones, obstaculizan la solución de problemas y el proceso de toma de decisiones.
- ? Las personas utilizan los símbolos para reducir la ambigüedad y ganar en el sentido de la dirección cuando enfrentan la incertidumbre.

Entre los principales exponentes de esta teoría en el campo de la Teoría de las organizaciones se encuentra Edgar Shein, Thomas Sergiovanni y John Corbally(Shafritz, Steven, 2001: 364-365).

La teoría de la Cultura Organizacional desafía los supuestos predominantemente racionales y utilitarios sobre los que se habían desarrollado las teorías clásicas, estructurales y de los sistemas de poder. Esta corriente teórica se cuestiona los métodos eminentemente cuantitativos y experimentales que han utilizado las teorías estructurales modernas y la teoría de los sistemas en sus intentos de comprender y describir el comportamiento organizacional. Para ello propone métodos cualitativos, antropológicos y participantes para evaluar los conceptos que propone.

Las teorías clásicas, estructurales y de los sistemas de poder consideraban que el principal propósito de una organización era el alcance de metas previamente establecidas por personas en posiciones de poder, por ello, el principal problema de este cuerpo teórico consistía en describir cuán bien se puede diseñar y administrar una organización de forma tal que pueda alcanzar las metas previamente declaradas, de forma eficiente y eficaz. Las preferencias individuales de las personas de la organización están restringidas por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional (Ayuzabet, 2002: 25-26).

La perspectiva de la cultura organizacional rechaza esta visión esquematizada y excesivamente racional y asume la tesis de que las decisiones y comportamientos organizacionales son predeterminadas por patrones de asunciones básicas, que subyacen en la toma de decisiones y que son mantenidas por los miembros de la organización. Estos patrones subsisten a lo largo del tiempo, pues, de forma repetida, han demostrado su efectividad en un número dado de situaciones. Con el uso repetido de estos patrones, pasan al nivel inconsciente pero continúan influyendo en los comportamientos y en la toma de decisiones organizacionales, incluso cuando puedan existir cambios en el entorno organizacional.

Por tanto, para este grupo de pensadores, y según el concepto de Edgar H. Shein en “Cultura Organizacional y liderazgo” (Shein, 1993) la cultura organizacional consiste en *“un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”*

Desde esta perspectiva, las preferencias individuales de las personas de la organización no están restringidas sólo por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional, sino, y principalmente, por normas culturales, valores, creencias y asunciones. Para poder predecir cómo una organización puede comportarse en una circunstancia dada es necesario conocer sus patrones de asunciones básicas, es decir, su cultura.

Cada cultura organizacional es diferente de cualquier otra, pues los patrones de asunciones básicas son disímiles ya que cada organización ha experimentado diferentes sucesos que hacen que lo que haya funcionado para unas, no lo haya sido para otras. Por otra parte, la cultura organizacional es conformada por muchos factores como la cultura del entorno en que reside, la tecnología que utiliza, el mercado al que se dirige, las características de la competencia, la personalidad de sus fundadores o de los líderes y jefes. Por ello existen culturas más claramente definidas que otras, que pueden ser débiles, algunas culturas organizacionales pueden ser más homogéneas mientras que en otras se pueden manifestar un grupo mayor de “subculturas”.

La cultura se comienza a formar desde el momento en que la organización se crea, pero a su vez es un proceso evolutivo que cualitativamente va pasando por procesos continuos de transformación, acorde con las condiciones que existan y las situaciones que circundan a la organización.

Se manifiesta en dos niveles, uno explícito u observable, que incluye lo que la empresa aparenta (se refiere a imagen externa en general) y lo que la empresa hace (procedimientos, rituales, historia, tecnología, etc.). El otro nivel de manifestación de la cultura es el implícito, constituido por las creencias, valores, aspiraciones, necesidades, intereses, etc.

Aplicarle los análisis desde la perspectiva de género puede ser novedoso e interesante para aquellos investigadores que deseen verificar los cambios más recientes en este medio, donde sin lugar a dudas, la cultura organizacional está impregnada de los elementos que rigen el sistema patriarcal, y que designan diferentes comportamientos y estatus para mujeres y hombres al interior de las empresas.

En el contexto de los cambios actuales, la transformación de la cultura genérica patriarcal coincide con la emergencia de una cultura empresarial que ahora define nuevos perfiles para los puestos ejecutivos, donde las diferencias de género se matizan y/o sustituyen por el nivel profesional y la experiencia en el trabajo.

La importancia de estudiar el papel de las empresas como un tipo de organización compleja y ampliamente difundida se ha manifestado en la gran cantidad de estudios que sobre este tema se han publicado en Cuba y en el exterior.

En el caso de Cuba, los cambios ocurridos en el papel de la empresa en la sociedad influyen decisivamente en los estilos de dirección que adopten sus líderes además de que resulta muy importante comprender qué papel juegan los valores tradicionales de la cultura genérica en la cultura empresarial, y viceversa, 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.

II. Principales tendencias del sistema empresarial cubano en los últimos 10 años. Apuntes para su análisis.

La crisis que enfrentó el país a principio de la década de los 90's tuvo un fuerte impacto en la vida de todos los cubanos. A nivel organizacional las empresas se enfrentaron a situaciones de alta incertidumbre provocadas en gran medida por la limitada gestión comercial y financiera que realizaban en el período anterior, ya que por lo general trabajaban en condiciones estables de financiamiento y de suministro. Esta crisis además se vio reflejada en la cultura de las empresas que existía en ese momento. En este período, al decir de Hiram Marquetti "La cultura empresarial que se desarrolló en Cuba se caracterizaba por: 1) la pobre utilización de los instrumentos financieros; 2) las evaluaciones de la dinámica de los mercados no se practicaba con regularidad; 3) no existía un conocimiento a fondo de los mecanismos de la competencia, dado que predominaba el dictado de los productores sobre los consumidores; 4) el empleo de las técnicas comerciales sólo era una preocupación de las empresas que realizaban operaciones de comercio exterior." (Marquetti, 2004:322)

La crisis ocurrida en los primeros años de la década del 90 condujo a un cambio estratégico del desarrollo del país y la empresa estatal (en lo fundamental pero no exclusivamente) tuvo un alto protagonismo en la búsqueda de alternativas a la crisis, especialmente a partir de los cambios en su gestión, tanto a nivel estructural como funcional. Las formas de inserción en el proceso de apertura económica que se realizaron en esos años determinaron en gran medida los cambios introducidos a nivel sectorial y organizacional de estas empresas, por lo que sus resultados no fueron homogéneos. (Marquetti, 2001:100). Estos cambios, unidos a las principales medidas tomadas en el período², condujeron, a un mejoramiento gradual de la situación económica existente.

² Entre las principales medidas adoptadas en este período se encuentran hacia lo interno la despenalización de la tenencia de divisas y la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en la agricultura. En el sector externo fueron muy importantes la descentralización de la gestión del comercio exterior y la apertura a la inversión extranjera. CITAR

La implementación a partir de 1998 del proceso de Perfeccionamiento empresarial, jugó un papel primordial en la búsqueda de incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad del sistema empresarial para poder insertarse con éxito tanto en el mercado externo como interno, basado en la participación de los jefes y trabajadores (Echevarría y García, 2001). El proceso de Perfeccionamiento Empresarial ha constituido una oportunidad para el sistema empresarial cubano y un reto para todos sus implicados. Los cambios de sistemas de trabajo sustentados por el cambio cultural representan un desafío para aquellos que enfrentan la necesidad de ser eficientes y competitivos, tanto en el mercado interno como externo. Este cambio ha sido el resultado de una reevaluación de todos los mecanismos de gestión empresarial implementados en el sector estatal cubano y que tenía como base la gestión descentralizada de los recursos en función del logro de la competitividad y su reflejo en los resultados a nivel empresarial y de los trabajadores.

Este proceso se basa en la aplicación de una metodología de trabajo que consta de diferentes pasos preestablecidos antes de comenzar su implementación. Estas etapas pretenden reflejar el proceso dentro de la organización de forma integral y con una secuencia mantenida en el tiempo, para lograr el objetivo de constituirse como un proceso de mejora continua, por ello, en la práctica muchas veces se solapan. También constituye un modelo de planeación del cambio.

Como se parte del diagnóstico organizacional, por primera vez las organizaciones están obligadas a dar una mirada crítica a su gestión interna y externa, y analizar sus vínculos con el entorno. Aunque los análisis sobre el papel de la cultura organizacional no han sido explícitamente tenidos en cuenta dentro de la metodología planteada por el Perfeccionamiento, durante su implementación se muestran las características fundamentales de la cultura empresarial cubana en ese momento. Un ejemplo de ello es el tipo de cultura organizacional que se configura a través del listado de problemas más comunes que aparecen en los Diagnósticos (Echevarría y García, 2001: 129-130).

Entre ellos se encuentran:

- ? Problemas con las estructuras (rígidas, estáticas) que no favorecen la adaptación de la organización al entorno.
- ? Predominio de una visión operativa y contingencial de la organización y no de un enfoque estratégico.
- ? Poca autonomía de gestión.
- ? Métodos de "orden y mando", al interior de la empresa y en la interacción con los niveles superiores.
- ? La necesidad de cambio en ocasiones se impone "desde arriba".
- ? Escasez y mal estado técnico de los medios de transporte.
- ? Carencia de materias primas.
- ? Tecnología obsoleta y problemas con su mantenimiento.
- ? Los resultados económicos no se miden a partir de indicadores de eficacia o eficiencia.

- ? Los sistemas de calidad son débiles o no existen en la mayoría de las organizaciones.
- ? Los procesos de calidad no tienen un enfoque hacia el cliente.
- ? Las normas de trabajo no siempre están acorde con los procesos productivos.
- ? No existen vínculos entre las áreas de normación del trabajo, tecnología y comercialización para la actualización de los procesos de trabajo.
- ? Los salarios y la estimulación material son insuficientes y no se corresponden con los resultados.
- ? Se manifiestan problemas de motivación e interés en el trabajo.
- ? Altas tasas de fluctuación entre los trabajadores de las áreas económicas.
- ? Sistemas contables y financieros débiles, no adaptados a las nuevas condiciones.
- ? Predomina la planificación centralizada, por indicadores directivos de los niveles superiores.
- ? No existe un flujo de información establecido.
- ? Exceso y duplicidad de documentos a rendir a organizaciones exteriores a la empresa.
- ? Acciones inarticuladas de atención al hombre, que no satisfacen las necesidades de los trabajadores.
- ? Insuficientes acciones de mercadotecnia.
- ? Poca orientación al cliente.

Como se observa, en estas empresas llamadas a perfeccionar su gestión permanecía una cultura centralizada, con alto grado de operatividad y estructuras rígidas, que unida a los graves problemas técnico productivos como la escasez de insumos o la tecnología obsoleta, condicionaban además el poco uso de los sistemas contables y financieros como una herramienta de gestión. Esta cultura favorece estilos de dirección autocráticos, de “orden y mando”, tanto al interior de la empresa como en su interacción con los niveles superiores, donde los espacios para la creatividad y las iniciativas se estimulan poco.

El cambio cultural hacia empresas más competitivas en las que los resultados de su gestión se reflejen a nivel individual, estimulando así la productividad y el sentido de pertenencia en estas condiciones se hace muy difícil aunque se ha mantenido como una de las metas de la gestión. Este cambio de paradigma constituye el principal aglutinante de factores hacia la puesta en funcionamiento de empresas mejor preparadas para adaptarse y desarrollarse en un entorno cambiante.

La cultura organizacional constituye un factor clave para garantizar un verdadero proceso de cambio y en ella el papel de los líderes que garanticen la participación de los trabajadores a lo largo del proceso es crucial para que la organización pueda automejorarse, una vez concluido el diseño, como lo requiere el proceso de mejora continua. Los organismos superiores del sistema empresarial deben desarrollar la autonomía de gestión empresarial como clave para la creación del compromiso con el proceso y que logre los resultados para los que fue propuesto.

Los cambios en los modelos de gestión que impulsa este proceso, también ocurren en un momento en que el acceso masivo de la mujer al trabajo y la feminización de los graduados de la educación superior, favorecen el acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisiones, aportando a estos su experiencia personal a esta actividad. Elementos como la comunicación organizacional, la búsqueda y complementariedad de las diferencias para ejercer un mejor desempeño entre los subordinados y la necesidad de favorecer la participación de los trabajadores en la toma de decisiones forman parte de los modelos o estilos de dirección femeninos que tradicionalmente cita la literatura revisada al respecto. (Buttner, 1999)(Brush, 1999)(Helgesen,1998)

Recientemente la sociedad cubana en general y en particular su economía han comenzado a transitar por una nueva etapa, que sin duda modifica el papel de la empresa dentro de la sociedad. Una de sus principales medidas lo constituye la puesta en práctica de la Resolución 92 del Banco Central de Cuba (BCC), a finales del 2004, que tiene entre sus objetivos principales el reordenamiento de las relaciones en divisa de las empresas estatales a través de la centralización en una cuenta única a nivel de país de la divisa (ingresos, dividendos y utilidades). Esta cuenta es operada por una Comisión de Administración de la Divisa que está compuesta por funcionarios del Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX), del Banco, y del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), quienes analizan todas las solicitudes y contratos desde la perspectiva comercial, financiera y económica. Esta centralización por una parte permite verificar la pertinencia de los gastos en función de los procesos esenciales de las organizaciones que las solicitan y por otra permite tener una liquidez financiera para solicitar nuevos créditos, saldar deudas con China y ubicar el dinero en las prioridades nacionales.

Otra de las medidas tomadas en este período consistió en revisar los objetos sociales y las condiciones en las cuales las empresas cubanas realizaban operaciones de comercio exterior. Este tipo de operación comercial, como antes se había mencionado, tuvo su apertura a mediados de los años 90, en los que se descentralizó la gestión del comercio exterior y para el 2001 se contaban con más de 420 empresas realizando este tipo de operación (Marquetti, 2004:340). La descentralización de las gestiones de comercio exterior aunque por una parte permitió aumentar la operatividad de las empresas, por otra y por haberse realizado en un corto período de tiempo e implementarse en diferentes estructuras empresariales(Marquetti, 2004:340-341) presentó algunas deficiencias en la gestión. Entre ellas se encuentran la poca experiencia de técnicos y especialistas en la realización de operaciones comerciales a nivel internacional, la duplicidad de productos a importar por varias empresas, el poco margen de manejo de los créditos y los sistemas de pago con proveedores, la utilización de varios intermediarios para realizar las

importaciones, la existencia de negocios con proveedores poco representativos en su sector de negocios, etc³.

Estas dificultades llevaron a que en el 2004 una comisión de varios organismos de la administración central del Estado (OACE) revisara los objetos sociales de más de 5mil empresas y unidades empresariales y se reordenara este tipo de operaciones, lo que llevó a una reducción de las empresas que tienen esta facultad. Por otra parte, para elevar la calidad de este tipo de gestión, el MINCEX a principios del 2005 introdujo un nuevo Codificador de Cargos que exige como uno de los requisitos básicos para ejercer las funciones de compras, lo que en sus inicios en el 2004 era el Curso y recientemente se ha constituido en un Diplomado para Compradores y que es impartido por el Instituto de Comercio Exterior, en la búsqueda de aumentar la calificación de las personas que se encargan de este tipo de operaciones a nivel de país.

Las medidas que se mencionaron anteriormente, entre otros elementos, han estado acompañadas en lo social por un aumento de la atención y asignación de recursos a sectores desprotegidos, unido a programas de desarrollo orientados a preservar y mejorar las condiciones vida en general, principalmente en la educación y la salud. Uno de los principales programas que en este momento se está desarrollando es el denominado "Revolución Energética" que constituye la detección de todos los elementos altos consumidores de energía, ya sean a través del desvío de recursos, equipos, tecnologías o redes y su cambio sistémico y sostenido, que puede llevar a su sustitución por métodos de control y nuevos equipos y tecnologías que se convierten en fuentes de ahorro en el mediano plazo.

El aumento de la colaboración con países latinoamericanos como Venezuela y Bolivia, especialmente en la prestación de servicios médicos, está configurando una nueva economía basada en los servicios, tendencia que se venía presentando con anterioridad.

El proceso de Perfeccionamiento empresarial y los cambios más recientes ya han comenzado a influir en la gestión de las empresas, en su cultura y en los estilos de dirección que en ellas se dan. Aunque aún no se han concluido las transformaciones de funcionamiento aparejadas a la implementación del Perfeccionamiento empresarial, se ha comenzado una nueva etapa de reajuste funcional y al ser este un proceso muy reciente aún sus resultados son bastante incipientes. Sin embargo, los estudios de caso a nivel empresarial pueden reflejar las principales transformaciones que han ocurrido a nivel estructural y funcional en estos organismos así como la

³ Informaciones ofrecidas por funcionarios del MINCEX, mayo 2006.

forma en que éstas transformaciones han influido en la cultura y los estilos de trabajo de las organizaciones.

III. Caracterización de los grupos empresariales: Grupo de Comercialización Minorista-Mayorista y Grupo Exportador-Importador. Principales cambios ocurridos en el período 2003-2006.

La investigación se desarrolló en dos grupos empresariales de más de 25 años de creados, que para los fines de este estudio llamamos **Grupo de Comercialización Minorista-Mayorista y Grupo Exportador-Importador** y que se dedican en lo fundamental a realizar actividad comercial.

Este trabajo se desarrolló en dos momentos, el primero de ellos entre el 2002-2004 y el segundo desde el 2005 hasta la fecha. En la primera etapa se trabajó con ocho empresas en el Grupo Exportador-Importador, (cuatro dirigidas por mujeres) y con cuatro empresas en el Grupo de Comercialización (dos dirigidas por mujeres). En esta etapa se aplicaron diferentes técnicas de recogida de información como cuestionarios individuales (25) y entrevistas en profundidad a los directivos y sus reservas (20), además cuestionarios al Consejo de Dirección de algunas empresas (5), y una escala de Likert al 20% de los trabajadores de cada empresa. Además se aplicó una Guía de observación semiestructurada en todas las organizaciones a los procesos esenciales y a las reuniones del Consejo de Dirección así como a las reuniones con los trabajadores. Se completó la información de la etapa con datos de la Dirección de Recursos Humanos sobre los Cuadros y las Reservas.

A mediados del 2005 y a raíz de un grupo de modificaciones estructurales, funcionales y de cambios de directivos, fundamentalmente en el Grupo Exportador-Importador, donde los cuatro hombres que estaban al frente de las empresas de la muestra fueron sustituidos o cambiados de funciones, la Dirección de Cuadros nos pidió que siguiéramos trabajando con solo dos de las empresas dirigidas por mujeres y otras dos nuevas empresas dirigidas por hombres. En el Grupo Comercial solo un Director fue sustituido por una mujer, que aunque no formaba parte de su reserva de cuadros si trabajaba en la organización.

La muestra de la segunda etapa quedó así conformada:

Tabla 1. Distribución de los trabajadores y los Cuadros por sexo en las empresas seleccionadas (2006)

Grupos	Cantidad de Trabajadores			Cantidad de Cuadros		
	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres
Grupo Comercial (4)	2666	757	1819	82	33	49
Grupo Export-Import (4)	304	155	129	23	11	12

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los datos proporcionados por la Dirección de Cuadros del Grupo. (mayo 2006) y por las empresas seleccionadas en la muestra.

La actividad comercial que ambos grupos realizan es fundamentalmente mayorista, actividad que por lo general ha sido masculina, no así con las ventas minoristas que continúan siendo una actividad típica de mujeres. Esta característica se refleja en la composición por sexos de la fuerza de trabajo y los dirigentes de las empresas seleccionadas. Aunque en las empresas de la muestra del grupo Export-Import predominan ligeramente las mujeres, no ocurre así a nivel de Grupo donde las mujeres representan el 46,6 % de los trabajadores⁴. En las empresas seleccionadas del Grupo Comercial y en los directivos de ambos grupos predominan los hombres.

El grupo Export-Import, del que se estudiaron diez empresas en diferentes períodos de tiempo, se dedica a realizar operaciones de comercio exterior. Este grupo estuvo muy ligado al comercio con el CAME y tuvo un peso significativo en las transformaciones de la década del 90 con la descentralización del comercio exterior. Además fue uno de los grupos empresariales a los que se le aplicó el redimensionamiento empresarial⁵ ocurriendo en esta etapa gran movilidad de especialistas y directivos de sus empresas hacia las nuevas organizaciones que se iban creando con estos fines. Su funcionamiento se ha mantenido muy ligado al funcionamiento del Ministerio de Comercio Exterior.

Desde 1998 comenzó a aplicar la metodología del perfeccionamiento empresarial a través de una de sus empresas, ya en el 2002 ocho de sus empresas estaban en alguna de las fases de este proceso. En este momento dos empresas esperan recibir la Certificación de su Contabilidad, una de las condiciones básicas para comenzar el Diagnóstico. Además tienen una empresa con el Diagnóstico presentado, otra esperando la aprobación del Expediente por el Comité Ejecutivo y siete aplicando Perfeccionamiento.

⁴ Información elaborada por la autora a partir de los datos ofrecidos en el Boletín Estadísticos del Grupo Export-Import. Diciembre del 2005.

⁵ Para profundizar en el tema consultar: (Marquetti, 2004:344-347)

En los últimos dos años, empresas de este Grupo, han asumido la importación de los recursos básicos que apoyan el Programa de la Revolución Energética y tienen un peso determinante en la importación de alimentos. Aunque no se observan cambios en la cantidad de empresas, en este período se ha observado una gran movilidad de los cuadros del primer nivel de dirección a nivel de Grupo.

Tabla 2. Evolución de las entidades y cuadros del Grupo Export-Import 2002 y 2005.

Año	Total de Entidades		Directivos del 1er Nivel	
	Empresas	Soc. Mercantiles	Mujeres	Hombres
2002	11	5	4	12
2005	11	5	5	11

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los datos proporcionados por la Dirección de Cuadros del Grupo. (mayo 2006).

De forma general, de las diez empresas de este grupo en las que hemos trabajado, en siete de ellas ha habido cambios de sus líderes principales en los últimos tres años, asociados a diferentes causas, como problemas de dirección, reorganización de las funciones, etc. De ellas, seis empresas eran dirigidas por hombres, y con excepción de un director quien fue sustituido por su primera reserva de cuadros mujer, el resto fue sustituido por hombres. En este período falleció una directora que fue sustituida por su primera reserva, en este caso, hombre.

Al profundizar en la estabilidad de los Consejos de Dirección de las cuatro empresas en las que estamos trabajando en la actualidad, se evidencia una baja estabilidad en sus cargos actuales, alrededor de los 3 años, (3,31 años) y que para las mujeres es ligeramente inferior (2,94 años) mientras que para los hombres sobrepasan los 3 años y medio en el cargo⁶. Este dato es diferente a los resultados obtenidos en la investigación anterior (Echevarría, 2004) en las que con excepción de una empresa, en las demás las mujeres eran más estables en sus cargos que los hombres, aunque como se comentará con posterioridad, la estabilidad de los cuadros del primer nivel es diferente para los directores y directoras.

El rejuvenecimiento de la fuerza laboral femenina dentro del Grupo (38 años) y el rejuvenecimiento de los cuadros⁷ han favorecido una tendencia hacia la inclusión de mujeres en los puestos de toma de decisiones. Aunque todavía su presencia en el primer nivel de dirección es pequeña pues sólo hay cuatro mujeres directoras de empresas, como promedio las mujeres representan el 35% de los

⁶ Información elaborada por la autora a partir de los datos estadísticos obtenidos de cada una de las empresas incluidas en la muestra.

⁷ En diciembre del 2005 el 57% de los cuadros se encuentra entre los 36 y 50 años, a diferencia de los datos obtenidos en el 2002 donde el 50% de los cuadros se encontraba entre los 50 y 60 años.

cuadros a nivel de Grupo, cifra superior al 33,6% de mujeres dirigentes a nivel de país (ONE-PNUD, 2006:22).

La movilidad de los cuadros en los cargos actuales contrasta con la alta estabilidad que tienen dentro del Grupo empresarial en general y dentro de la empresa en particular, que sigue siendo mayor en el caso de los hombres, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Estabilidad de los miembros de los Consejos de Dirección por sexo de las empresas incluidas en la muestra, dentro del Grupo y en la empresa.

	Total	Mujeres	Hombres
Promedio del tiempo en el Grupo Export-Import (años)	17,9	16	19,79
Promedio del tiempo en la Empresa (años)	13,7	13,4	14

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de cada empresa de la muestra. (mayo 2006).

De estos análisis se podría concluir que aunque existe una alta movilidad de los cuadros directivos de las empresas seleccionadas, éstos se mueven fundamentalmente dentro del Grupo empresarial y dentro de la empresa en cuestión.

El Grupo Comercial, el segundo conjunto de empresas en que se basa la investigación, se dedica a la comercialización mayorista y minorista nacional, surgió a mediados de los 80's como respuesta a la búsqueda de alternativas comerciales al bloqueo económico y comercial. En la década del 90 comenzó su expansión e inserción en el sistema económico cubano a partir de la comercialización minorista y mayorista de diferentes productos y servicios, conformándose como Corporación. Ha logrado altos niveles de infraestructura y organización, que le ha permitido tener una presencia importante tanto en el mercado interno como externo. En él se estudiaron cuatro empresas, dos dirigidas por mujeres (Echevarría, 2003).

En el año 2000 una de sus empresas comenzó a aplicar la metodología del perfeccionamiento empresarial. En el 2002, 5 de sus empresas estaban en alguna de las fases de este proceso.

En este grupo entre el 2002 y el 2006 se han producido cambios reorganizativos, debido fundamentalmente al aumento del volumen de actividad en los territorios, necesidad que se ha cubierto haciendo una nueva redistribución territorial. Estos cambios han producido un aumento del número de entidades. También han representado una oportunidad para las mujeres quienes han duplicado su presencia en puestos principales en la toma de decisiones, aunque su situación sigue siendo muy inferior a la de los hombres y aún por debajo del promedio del país para las mujeres en posiciones de directivas (28%).

Tabla 4. Evolución de las entidades y cuadros del 1er Nivel del Grupo de Comercialización 2002 al 2005.

Años	Total de Entidades	Directivos del 1er Nivel	
		Mujeres	Hombres
2002	41	6	35
2003	42	5	37
2004	43	9	34
2005	46	13	33

Fuente: Elaborado por la autora a partir del Anexo 3 del **Informe Estadístico Mensual**, diciembre 2002, 2003, 2004, 2005.

Esta organización ha estado directamente vinculada con las obras constructivas de la Batalla de Ideas, lo que ha cambiado las prioridades en la gestión de algunas empresas en función de apoyar estos programas, fundamentalmente en la construcción y reparación de hospitales para la atención a pacientes que vienen por los Convenios Cuba-Venezuela y en la importación de equipos (médicos y para la generación de electricidad).

En las empresas de este Grupo incluidas en la muestra, en el período 2002-2006, solo hubo un cambio de un director hombre que fue sustituido por una mujer, que no formaba parte de su reserva de cuadros aunque sí llevaba tiempo dentro de la organización. Sin embargo la estabilidad promedio de sus consejos de dirección sigue siendo baja si tenemos en cuenta la permanencia en el cargo actual, que como promedio es de 3,6 años, siendo ligeramente superior para las mujeres quienes se han mantenido en este cargo por 3,7 años como promedio.

De forma general, en los dos grupos empresariales, todos los hombres que se encuentran en posiciones de dirección provienen de empresas u organizaciones externas a las que hoy dirigen, con excepción de tres hombres reservas de cuadros. Todas las mujeres, tanto directoras como reservas de cuadros, provienen de la propia organización, con excepción de una directora y una reserva de cuadros.

Este análisis por grupos empresariales, muestra que en el Grupo Comercial, solo una mujer gerente y tres hombres reservas de cuadros fueron promociones internas de la organización. Los tres gerentes restantes tenían cargos de similar responsabilidad en otra entidad del grupo, por lo que fue una promoción horizontal. En el Grupo Export-Import, solo un dirigente y dos reservas (hombre y mujer) no pertenecían al grupo. Es interesante señalar que todas las mujeres directivas de primer nivel entrevistadas fueron promociones internas y han llegado a ocupar el puesto actual luego de transitar por varios niveles en el interior de la misma organización, las cuatro iniciaron su vida laboral dentro del grupo y solo una se cambió de empresa. Todos los hombres, directivos y reservas, han llegado a ocupar el puesto actual desde otra organización.

Esto pone de manifiesto una evolución jerárquica diferenciada para hombres y mujeres dentro de las organizaciones, pues las mujeres por lo general para ser promovidas deben seguir una evolución propia y en esa acumulación de conocimientos y experiencia, llegar a ocupar puestos de alta responsabilidad, mientras que los hombres llegan a las organizaciones a ocupar altos puestos de dirección.

Al analizar la distribución por sexo de los cargos al interior de los Consejos de Dirección, se observa una marcada diferencia entre las cantidades de hombres y mujeres en puestos de alta responsabilidad (Gerentes, Directores de áreas funcionales) quienes usualmente son las reservas del cuadro centro. Según los datos ofrecidos por las empresas del Grupo Comercial, el 79 % de los Gerentes son hombres, lo que contrasta con el 21 % de mujeres en este mismo cargo. Además ellas por lo general se especializan en determinadas áreas como la Gerencia Económica, no siendo así en el caso de los hombres que abarcan las diferentes categorías Gerenciales, fundamentalmente aquellas asociadas a los procesos fundamentales de la organización (Comercial, Logística, Producción). Analizando el resto de los cargos del Consejo de Dirección por sexo se puede observar que las mujeres están fundamentalmente en cargos directivos de base, como jefas de departamentos y administradoras, a diferencia de los hombres que su mayor por ciento se encuentra en los cargos de Gerencias y la minoría como jefes y administradores.

En el Grupo Export-Import la mayoría de los miembros del Consejo de Dirección tienen el cargo de Director. Es interesante señalar que en una de las empresas, dirigidas por una mujer, otras dos mujeres se desempeñan como Directoras de Comercio Mayorista y de Logística, puestos que en el resto de las organizaciones son ocupados por hombres. Se debe señalar que, en tres de las empresas de este Grupo, la primera reserva de cuadros del Director General es un hombre.

Ampliamente tratado en la literatura feminista, la existencia del “techo de cristal” para el ascenso de las mujeres dentro de las organizaciones es una realidad, que no por ligeramente invisible se puede ignorar. Aunque este techo está presentando “grietas” por las que algunas mujeres pueden ascender, todavía son solo pequeñas oportunidades que, traspasarlas, pueden tener un alto costo para la mujer y significar el gasto de gran parte de su vida profesional y lesiones a su vida personal.

Como se observa para todas las empresas incluidas en la investigación en este período existe una gran movilidad en los Consejos de Dirección, fundamentalmente en el Grupo Export-Import. Sin embargo esta movilidad es diferenciada por sexo. En el Grupo Export-Import aunque el tiempo en

el cargo como promedio es ligeramente menor para las mujeres que integran los Consejos de Dirección, esto puede estar asociado a procesos de cambios en la composición de la fuerza de trabajo por sexo y por edad, que muestra cierta tendencia al aumento de mujeres jóvenes como trabajadoras y como miembros de los Consejos de Dirección.

Aunque no se pudo establecer una relación directa entre los procesos de reordenamiento funcional que se comentaron en el epígrafe anterior, estos cambios sin lugar a dudas han demandando nuevas funciones y habilidades para los directivos. Un análisis en profundidad de los cuestionarios y las entrevistas realizadas favorecen la comprensión de la cultura empresarial que se está conformando y de los estilos de dirección que a ella se asocian y que además influyen en su conformación.

IV. Enfoque de género en la relación estilos de dirección y cultura organizacional: principales desafíos en el contexto actual.

La aplicación de varias técnicas de investigación a los directivos y sus reservas de cuadro, favorecen la comprensión de los estilos de dirección, los valores organizacionales y la cultura que se está conformando.

Se le aplicó un cuestionario y una entrevista a 27 directivos de los dos grupos empresariales, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 5. Distribución por sexo y Grupos empresariales de la muestra a la que se le aplicó el cuestionario y la entrevista,

	Cuadros		Reservas		Totales
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	
Grupo Export-Import	4	5	5	3	17
Grupo Comercial	2	2	1	5	10
Totales	6	7	6	8	27

En el Grupo Comercial la edad promedio de las mujeres incluidas en la muestra (45 años) es mayor que la de los hombres de su grupo (38,7 años) y mayores que las féminas del Grupo Export-Import (40, 4años), son solo superadas por los hombres de este último grupo quienes tienen como promedio 48,13 años. Este comportamiento puede estar relacionado con la historia de cada grupo empresarial, y de cada empresa en particular. Por ejemplo, por los datos analizados con anterioridad del Grupo Export-Import, las mujeres incluidas en la muestra llevan como promedio menos tiempo dentro del Grupo y dentro de la empresa que los hombres. En la etapa precedente a la investigación este grupo empresarial estuvo sometido a varios procesos de

reajuste funcional y estructural (descentralización del comercio exterior y redimensionamiento de sus empresas) que trajo como consecuencia la salida de muchos especialistas, principalmente mujeres, para insertarse en otras empresas dentro de este sector de negocios u otro. Con el mejoramiento de las condiciones materiales y de gestión que ha logrado el Grupo Export-Import, a finales de la década de los años '90 y hasta la fecha se puede comprobar un retorno de especialistas y la entrada de nuevos trabajadores a esta actividad, que se refleja en una cierta tendencia hacia la feminización de la actividad y a disminuir la brecha entre la cantidad de directivos por sexo.

En el caso del Grupo Comercial, las mujeres que hoy dirigen provenían en su mayoría de otros sectores en los que también ejercían las funciones directivas y son seleccionadas para trabajar en el Grupo, justamente por su experiencia anterior en otros cargos de dirección (aproximadamente cinco años).

Al analizar la situación familiar de los encuestados, a través de su estado civil, el número de hijos y la cantidad de personas con las que vive se muestran comportamientos diferenciados por sexo. Aunque en la muestra para ambos grupos predominan los casados, en el caso de los hombres uno sólo es soltero, el resto está casado, situación que difiere para las mujeres quienes, aunque en su mayoría están casadas o unidas, también se encuentran solteras o divorciadas.

Por otra parte, es interesante señalar que las mujeres incluidas en la muestra tienen como promedio un hijo o menos, mientras que los hombres para ambos grupos tienen dos, a lo que se le une que las mujeres viven como promedio con tres personas mientras que los hombres viven con algo más que dos.

Un análisis detallado de las entrevistadas muestra la diferencia en este proceso, ya que de las tres mujeres entrevistadas del Grupo Comercial, las dos que ocupan posiciones de gerentes generales se encuentran en plena madurez de su carrera profesional y, aunque han ocupado otros puestos de alta responsabilidad, es en esta oportunidad que la dirección de una organización recae en ellas principalmente. En este momento ellas no tienen grandes demandas familiares que les limiten o conmovan su rol de madre o esposa, pues en ese sentido han ganado en apoyo y comprensión de su familia y sus hijos no dependen de ellas. La mujer reserva de cuadros ha prorrogado su maternidad para poder desarrollar su carrera, aunque en este momento y con 32 años la presión familiar es alta en este aspecto. Ellas reconocen que en este momento no podrían renunciar a su desarrollo profesional para regresar al hogar.

Como se comentó con anterioridad, en el Grupo Export-Import, tres mujeres gerentes y una de las reserva tienen al menos un hijo. De ellas, dos tuvieron sus hijos muy jóvenes por lo que hoy esta función no las limita en su actividad. Las otras dos directoras prorrogaron su maternidad hasta hace relativamente poco tiempo y hoy tienen una gran presión al respecto.

En el caso de los hombres entrevistados, todos tienen al menos un hijo, casi todos menores de 15 años, aunque para ellos el cuidado de los hijos no constituye un problema: “de eso se encargan la madre y los abuelos...”.

Los análisis de la influencia de este ámbito privado en el mundo público y en especial en la dirección según la bibliografía revisada cada vez son más reconocidos como factores determinantes del desempeño de los líderes. Como se observa por los datos anteriores, parecería que el ocupar una posición de dirección no favorece a las mujeres para que mantengan uniones estables, tengan hijos o vivan en familias nucleares, todo lo contrario de los hombres en iguales posiciones para quienes estas demandas nos son constrictivas de su gestión, se mantienen casados, duplican la cantidad de hijos y por lo general viven con dos personas.

Las demandas de la dirección en las empresas estudiadas son difícilmente compatibles con la vida familiar ya que se emplea gran cantidad de tiempo y recursos en el trabajo. Estar siempre disponible y trabajar largas horas que pueden incluir fines de semana constituyen símbolo de eficiencia en la dirección, valor que se ha arraigado en los estilos de dirección del país y que no es coherente con lo que socialmente se espera de las mujeres

En las entrevistas realizadas a estos directivos, sin distinción del Grupo al que pertenezcan, se encontró que los familiares y amigos de los hombres cuando éstos son ascendidos a posiciones de dirección les reconocen este proceso como un estímulo a su labor y un desafío que deben tomar. En el caso de las mujeres no siempre es así pues aunque sus familiares y amigos cercanos reconozcan esto como una oportunidad para ellas, indirectamente también les muestran sentimientos de preocupación por el posible abandono de las responsabilidades familiares y por estar metiéndose en problemas. Detrás de esta posición se encuentra uno de los principales retos para las mujeres empresarias quienes constantemente están reflexionando y reconfigurando lo que socialmente se espera de ellas, y aunque desarrollen su liderazgo con valentía y agrado, en no pocos casos se sienten culpables por no atender a su familia de la forma en que les gustaría o que el medio social que las rodea espera de ellas. En el caso de los hombres este valor no opera 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.

La forma en que estas personas se insertan en sus organizaciones está estrechamente vinculada con la cultura organizacional que allí predomina, y que los líderes reconfiguran con sus estilos propios en la búsqueda de adaptarse al medio y desarrollar las organizaciones. En este sentido, a través de diferentes técnicas de recogida de información se explicitaron diferentes elementos culturales de ambos grupos empresariales.

Uno de los elementos esenciales de la cultura son los **valores compartidos**, que en la muestra seleccionada no evidencian diferencias significativas por sexo. Los miembros del Grupo Export-Import, mujeres y hombres que participaron en la investigación, coinciden en alto grado en señalar **la cooperación, la responsabilidad y el conocimiento** como los valores compartidos en su organización. Las mujeres del Grupo Comercial coinciden en los dos primeros pero valoran igualmente **el prestigio**, que es el valor con el que coinciden la mayoría de los hombres de este Grupo, quienes además señalan en segundo lugar **la responsabilidad** y en tercer lugar proponen otros valores como **el reconocimiento, los desafíos, la lealtad y la franqueza**.

Como se señala en la primera parte de este artículo, la cultura organizacional está directamente relacionada con la historia de la organización y el papel de sus líderes y fundadores. El Grupo Export-Import tiene una cultura fuerte, basada en la autoridad que otorga el dominio de la actividad, por lo que **el conocimiento y la responsabilidad** son valores considerados en alto grado. El Grupo Comercial, quien surge en otras condiciones y que se nutre fundamentalmente de especialistas y directivos que venía de otros sectores, reconocen en gran medida **el prestigio** como la autoridad y el reconocimiento asignado por otros. Estos valores coinciden con el resultado obtenido al indagar sobre **los principales elementos en que se basa la organización para ser promovidos** en los que todos coinciden en señalar **el rendimiento**, por encima de la antigüedad o la simpatía o amistad.

A través de la entrevista se indagó **si la organización es favorable al ascenso de mujeres en los puestos de toma de decisiones**. Los hombres de ambos grupos consideraron que no existen diferencias en este aspecto, y se tiene en cuenta principalmente la preparación del trabajador para el cargo. Sin embargo, la percepción de las mujeres difiere, pues consideran que aunque explícitamente se manifieste el interés por el ascenso de mujeres a los puestos de dirección, en ocasiones y para los puestos de mayor responsabilidad, a la hora de valorar una promoción en la que la propuesta sea una mujer con hijos pequeños o con intereses de tenerlos, se tiende a analizar y promover a otros candidatos, hombres o mujeres que no tienen esos “problemas”. Con este comportamiento se relaciona directamente otros dos aspectos culturales de la organización

como son el marcado énfasis en la realización de las tareas, aspecto que no necesariamente las mujeres con hijos pueden cumplir, y la segregación ocupacional vertical, como resultante de los factores culturales que se comentaron con anterioridad.

En el caso de las mujeres directivas del Grupo Export-Import que son las más jóvenes dentro de los directivos de los dos grupos, están en la madurez temprana de su vida profesional, que coincide con la etapa final de su madurez biológica para tener hijos. En unos casos tuvieron hijos muy jóvenes y en otros han postergado la maternidad hasta hace muy poco por lo que en este momento dos de ellas tienen hijos pequeños. En todo el proceso de embarazo y maternidad se han mantenido asistiendo a la empresa, situación bien difícil de mantener lo que les ha producido una alta carga de tensión. Las mujeres directivas del Grupo Comercial ya pasaron por la etapa donde sus hijos reclamaban mayor atención por lo que en este momento no siente presión en este sentido.

Para los hombres, tanto reservas como directivos de ambos grupos, la paternidad, los hijos pequeños o los deberes de su casa no son limitantes para su gestión y aceptan y promueven “el presentismo” como una necesidad del trabajo mismo.

Otros **elementos que conforman la cultura organizacional** y que no mostraron diferencias significativas entre hombres y mujeres o por grupos empresariales fueron los relacionados con la toma de decisiones en los que la organización prioriza el cumplimiento de las tareas más que las necesidades y preocupaciones de las personas, y se trabaja con muchos reglamentos aunque en las empresas se estimula el espíritu de innovación e iniciativas. De forma general, los encuestados consideran que la mayor preocupación de los miembros de la organización está a nivel de departamento y a nivel de organización.

Por otra parte al indagar sobre el **clima laboral**, por lo general tanto hombres y mujeres de ambos grupos consideran que es favorable, de cooperación y cohesionado, aunque los hombres de ambas organizaciones lo consideran tenso en ocasiones y seis mujeres del Grupo Export-Import lo consideran competitivo. En la entrevista en profundidad se indagó en este aspecto y para las mujeres en posiciones de dirección ésta es una de las principales fuentes generadoras de estrés. Para los hombres, la operatividad en el trabajo y el predominio de una visión a corto plazo del desarrollo de la organización son las principales causas de tensión.

Por eso, entre las principales afirmaciones del **significado de dirigir aquí**, tanto para hombres como para mujeres significa ***una alta responsabilidad***. En el caso de las mujeres además

significa un reto y la posibilidad de guiar, motivar al colectivo en función de objetivos comunes. Para los hombres, las respuestas se mueven en torno al reconocimiento, la inteligencia y poner en práctica habilidades para guiar a los subordinados en función de responder a las demandas de los superiores. En estas respuestas se hacen evidente los valores asociados a la dirección que son diferentes por sexo, incorporados a la socialización de género de la que hemos hablado, en la que el significado de la dirección para las mujeres está relacionado directamente al trabajo con los demás y en posiciones de relativa equidad, donde ellas son el centro del proceso. En el caso de los hombres, se sienten “a la cabeza” de la organización y orientan a los subordinados en el logro de las metas propuestas.

Todas las entrevistadas refieren que **la principal satisfacción en el trabajo** es la obtención de los resultados propuestos, su reconocimiento y llevar adelante a la organización. En el caso de los hombres, también se evidencia un marcado énfasis en los resultados obtenidos en aquellas tareas asignadas por los superiores. Estas respuestas también son coherentes con los elementos culturales que influyen en la toma de decisiones, comentados con anterioridad.

Otro de los elementos que caracteriza de forma homogénea las respuestas obtenida son las **relaciones con los subordinados y con los superiores** en las que predominan las relaciones de *trabajo y el respeto*. Las mujeres señalan además relaciones de *amistad* con sus subordinados, y añaden *la solidaridad, la cooperación y la ayuda*, mientras que los hombres señalan además *la calificación, el conocimiento y la fidelidad*. Ellos además también señalan relaciones de *amistad y cooperación* con sus superiores, mientras que en este sentido las mujeres señalan *la comprensión y la ayuda*.

Las relaciones con los subordinados de las mujeres entrevistadas, responden al estilo de dirección que tratan de desarrollar basado en la cooperación para el logro de las metas. En el caso de los hombres estas relaciones tienen una tendencia hacia la valoración de atributos individuales de los empleados, que refuerzan el sentido de la competencia por la experticia así como la lealtad al líder.

En igual sentido, el comportamiento de los hombres con sus superiores es ampliamente descrito en la literatura revisada en la que se evidencia que los hombres mantienen de forma paralela a las relaciones formales y jerárquicas dentro de su organización, relaciones informales con otros miembros de la organización que estén en igualdad de posición o superiores, a partir de compartir espacios menos estructurados por razones de amistad o de intereses comunes. Estas redes informales son las que en no pocas ocasiones facilitan el intercambio de información, la

comunicación directa así como el tránsito de los hombres hacia posiciones jerárquicas superiores, aunque en el caso de los entrevistados se considera que el rendimiento es la causa fundamental de las promociones.

Para conformar sus estilos de dirección se les pidió que listaran **las principales características que no deben faltar en un dirigente**. Las mujeres de ambos grupos valoraron altamente el ser **decidido, receptivo, exigente, organizado y trabajador**, además de incluir otros atributos como *sencillo y humano*. En el caso de los hombres valoraron altamente la necesidad de ser **receptivo, organizado, decidido y exigente**, además de que los hombres del Grupo Export-Import incluyeron la necesidad de estar capacitado y tener un adecuado manejo de los recursos humanos.

Se les pidió además que listaran **las características que poseen y las que deben desarrollar más**. Las mujeres entrevistadas consideran que son **decididas, exigentes y trabajadoras**. Los dos primeros atributos coinciden con las características seleccionadas por los hombres del Grupo Comercial, mientras que los directivos del Grupo Export-Import consideran que son **receptivos, organizados y exigentes** y añaden que son ejemplo.

En el caso de las mujeres consideran que deben desarrollar la **receptividad y la organización**, ésta última característica es la que los hombres consideran que deben desarrollar aún más.

La información que se obtuvo de las encuestas y entrevistas a los directivos se complementó con la percepción de los subordinados sobre los estilos de dirección. Este análisis se realizó a partir de la aplicación de una escala de Likert⁸ que valora las formas de motivación, la proyección y la

⁸ Ellos consisten en:

- ? Sistema autoritario-coercitivo: sistema autocrático y fuerte, con excesiva centralización, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez lo que ocurre en la empresa. Es fundamentalmente un sistema cerrado.
- ? Sistema autoritario-benévolo (paternalista): menos férreo y cerrado que el anterior pero con un alto grado de centralización en la toma de decisiones, es más permisivo y condescendiente. Existe cierta retroalimentación desde los niveles inferiores. Ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia que el anterior. Los reconocimientos simbólicos son escasos.
- ? Sistema participativo-consultivo: las decisiones se delegan en los diferentes niveles, pero siguen las directrices de orientadas por los altos niveles. Para su puesta en práctica, luego de ser consultadas las opiniones de todos los niveles, la máxima dirección decide. Las comunicaciones formales son por lo general orientaciones generales. Existe mayor comunicación entre las áreas.
- ? Sistema participativo: las decisiones se delegan a los niveles inferiores mientras que la máxima dirección dicta las políticas y chequea sus resultados, los niveles intermedios y bajos son los que toman las decisiones y ejecutan las acciones, por consenso. Existe amplio trabajo en equipo y la comunicación existe en todas las direcciones. Existen recompensas morales, aunque no se descuidan las salariales. Los castigos son definidos entre los integrantes de los grupos involucrados.

difusión de objetivos y el control de los resultados. La escala se le aplicó aproximadamente al 20% de los trabajadores de cada organización. Según el sistema propuesto por Rensis Likert, esta escala caracteriza los sistemas de dirección en cuatro tipos principales: autoritario, paternalista, consultivo y participativo.

Los resultados de esta escala son coherentes con los elementos culturales y los estilos de dirección comentados con anterioridad ya que en tres de las organizaciones dirigidas por mujeres, se manifiesta un sistema consultivo, al igual que en una de las organizaciones dirigidas por un hombre, mientras que en las restantes predomina el sistema paternalista.

Conclusiones.

Los cambios ocurridos en el papel de la empresa durante la última década en nuestro país influyen decisivamente en los estilos de dirección que adopten sus directivos, los que a su vez reconfiguran y asignan significados diferentes a las prácticas que se desarrollan en las organizaciones. El modelo propuesto por el Perfeccionamiento Empresarial apuesta al desempeño competitivo de la empresa, basado en un proceso de mejora continua a través de la activa participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Para desarrollar este tipo de organizaciones se hace necesario un cambio de paradigmas en la gestión empresarial, que tiene como antecedentes una cultura empresarial excesivamente centralizada, basada en estilos “de ordeno y mando”, estructuras rígidas, con pocas posibilidades de adaptarse al entorno que por demás se conocía muy poco. La inexperiencia en el manejo de instrumentos financieros como herramienta fundamental para la toma de decisiones era otro elemento fundamental que caracterizaba este tipo de cultura.

En el poco tiempo que ha transcurrido desde que comenzó este proceso hasta la actualidad se han manifestado un grupo de cambios que se observan al analizar los grupos empresariales estudiados. De forma paralela y lentamente está ocurriendo una cierta transformación de la cultura genérica patriarcal que coincide con la emergencia de una cultura empresarial que ahora define nuevos perfiles para los puestos ejecutivos, donde las diferencias de género se matizan y/o sustituyen por el nivel profesional y la experiencia en el trabajo.

En el período 2002-2005 en el que se enmarca la investigación, los factores demográficos que han estado influyendo en el acceso masivo de las mujeres jóvenes y calificadas al mercado del trabajo en general y el aumento del número de mujeres como especialistas y directivas para ambos

grupos estudiados, pueden contribuir a disminuir los desequilibrios por grupos de edades y por sexo entre los directivos, así como favorecer el ascenso, basado en el rendimiento, de mujeres a puestos de toma de decisiones y en períodos de tiempo menores que los verificados en investigaciones anteriores. Sin embargo, estas oportunidades todavía no evitan la disparidad que se observa en el acceso a los puestos principales de toma de decisiones así como a la diferencia que se evidencia al analizar el tipo de cargos que asumen por lo general las mujeres y los hombres.

Otros factores socio culturales también influyen en la permanencia de una segregación ocupacional jerárquica y por tipo de profesiones. Entre los principales elementos que se mantienen se encuentran las expectativas aún existentes sobre el rol de la mujer en el hogar y las pocas posibilidades de que éste trabajo sea compartido equitativamente entre todos los miembros del hogar.

La permanencia de patrones masculinos en los estilos de dirección, que son adoptados tanto por mujeres como por hombres, y que se basan en el uso de la autoridad paternalista más que en la interacción consultiva con los trabajadores, la marcada orientación a la tarea y el enfoque en los resultados, la excesiva reglamentación del trabajo. Por otra parte, el poco uso de la delegación y la centralización tanto externa como al interior de la organización, también favorecen el fortalecimiento de valores culturales que refuerzan la permanencia en el trabajo y la disponibilidad de los directivos como muestras de eficiencia en la gestión, comportamientos que prácticamente anulan las necesidades de afiliación e intereses e inquietudes individuales de los directivos. Estas características hacen poco atractivo este ámbito para las mujeres, y también perjudica el desarrollo de los hombres como individuo, padre, hijo y esposo en éstas posiciones, quienes reconocen que trabajan en un clima tenso. La baja estabilidad de los consejos de dirección incluidos en esta investigación son una muestra también de la necesidad de un enfoque estratégico en la gestión de los recursos humanos en particular y de la administración en general, que potencie las características e intereses de los directivos y que favorezca la complementariedad de habilidades entre hombres y mujeres, así como la coexistencia no conflictiva de los ámbitos privado y público.

La cultura organizacional que se observa en estos dos grupos, muy ligada a la historia de cada uno, por lo general se basa en valores como la responsabilidad, el conocimiento y el prestigio que sirven de base a las habilidades que caracterizan a las directivas incluidas en el estudio, aunque el exceso de operatividad no favorece al reforzamiento de la organización como valor y genera situaciones de estrés entre los directivos.

El Perfeccionamiento Empresarial constituye una oportunidad para el desarrollo de este modelo de gestión empresarial, aunque a la luz de los cambios más recientes queda por valorar el papel de la empresa dentro de la sociedad así como reconfigurar el rol esperado de sus directivos, tanto hombres como mujeres.

Bibliografía.

1. Brush Cándida, Diana J Wong- Mingji- Sherry E. Sullivan. (1999). **Women entrepreneurs. The academic of management review.** United States.. Pp. 585-586
2. Buttner Holly. (1999). "Examining female entrepreneurs management style. An application of a relational frame". En: **Journal of Business Ethics.** United States Pp. 253-269
3. Chinchilla, Nuria, Pilar García, Anna Mercadé.(2000). **Emprendiendo en femenino.** Ediciones Gestión, S. A. Barcelona.
4. De la Rosa, Ayuzabet. (2002). "Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional". En: **Administración y Organizaciones.** Universidad Autónoma Metropolitana. Año 4, No. 8. México, julio 2002 pp. 13-44.
5. Dillanes, Ma. Estela, Mónica Espinosa, César Medina. (1998). "Las mujeres y el trabajo administrativo: el perfil de una carrera ejecutiva". En: **Gestión y estrategia.** No. 13.. Universidad Autónoma de México. México. Enero-julio.
6. Drucker, Peter. (1999). **Management Challenges for the 21st. Century.** HarperCollins Publishers, Inc. New York,.
7. Echevarría, Dayma y Silvia García (2001). "Reflexiones sobre el proceso de perfeccionamiento empresarial". En: CEEC. **La economía cubana en el 2000. Desempeño macroeconómico y transformación empresarial.** Fundación Friedrich Ebert. La Habana, abril.
8. Echevarría, Dayma. (2003). "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". En: Colectivo de Autores. Gerencia: una visión de consultores. Editorial "Félix Varela". La Habana. Pp. 18-26.
9. _____. (2004). "Mujer, empleo y dirección en Cuba: algo más que estadísticas". En: CEEC. "**15 años. Centro de Estudios de la Economía Cubana**". Editorial "Félix Varela". La Habana, pp. 151-166.
10. Gallardo, Anahí, Maria Isabel Camargo. (1998). "Más allá de la gestión patriarcal: hacia un estilo andrógino". En: **Gestión y estrategia.** No. 13.. Universidad Autónoma de México. México. Enero-julio
11. Grupo Comercial. **Informe estadístico, 2002-2005.**
12. Gutiérrez, Orlando. (2001). "Transformaciones en la cultura y el liderazgo en las empresas cubanas". En: CEEC. **La economía cubana en el 2000. Desempeño macroeconómico y transformación empresarial.** Fundación Friedrich Ebert. La Habana, abril.
13. Helgesen, Sally. (1998). **La ventaja de ser mujer.** Gránica. México.
14. [http:// www. teclaredo.edu.mx/unidad6/estrateg.hatm](http://www.teclaredo.edu.mx/unidad6/estrateg.hatm)
15. [http:// www.razónypalabra.com](http://www.razónypalabra.com).
16. Jonson, Cathryn. (1993). "Gender and Formal Authority". En: **Social Psycholy Quartely,** Volumen 56, Issue 3 USA. septiembre pp. 1993-210.
17. Kimmel S. Michael. (1993). "What do men want?". En: **Harvard Business Review.** United States November – December. 50-63.
18. Marquetti, Hiram. (2004). "La reestructuración del sistema empresarial en Cuba: tendencias principales". En: Pérez Villanueva (compilador). **Reflexiones sobre Economía Cubana.** Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba. Pp. 322-366.

19. 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.
20. Mc Phaield, Elsie. (1997). "En búsqueda del tiempo intersticial". En: **Revista Razón y Palabra. Educación y Comunicación** UAM Xochimilco, México, octubre.
21. Oficina Nacional de Estadísticas, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2006). **Cuba, Mujeres, Hombres, Desarrollo Sostenible**. La Habana, Cuba.
22. Shafritz, Jay M., J Steven Ott. (2001). **Classic of Organization Theory**. Fifth Edition. Harcourt Collegue Publishers. USA.
23. Shein, Edgar. (1993)**Cultura Organizacional y Liderazgo**. Segunda Edición. Editorial Jossey-Bass. San Francisco. Estados Unidos.
24. Tharenou, Phyllis, Denise Conroy. (1994). "Men and women managers' advancement: Personal or situational determinats?" En: **Applied Psychology: An International Review**, 43. pp. 5-31.