

EL ROL DE LA MUJER GERENTE EN LA BANCA PÚBLICA URUGUAYA

Trabajo monográfico presentado ante la facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República, para obtener el título de Contador Público.



DICIEMBRE 2009

Carolina Colombo, Fiorella Ferraro, Paula Pégola
Tutora: Ximena Cidras
Coordinadora: Adriana Abraham

RESUMEN EJECUTIVO

Como resultado de los grandes cambios ocurridos en nuestra sociedad en las últimas décadas, el rol de la mujer ha cambiado tanto a nivel personal como a nivel laboral, logrando un papel mucho más relevante en el ámbito laboral, llegando a ocupar cargos de importancia (gerenciales) que hasta el momento eran reservados para los hombres.

El objetivo específico que buscamos con nuestro trabajo es estudiar si las mujeres gerentes de la Banca Pública uruguaya tienen un estilo propio de liderazgo, motivación y toma de decisiones diferentes de sus pares hombres a la hora de gerenciar una organización.

También investigamos si existen barreras adicionales que tienen que vencer estas mujeres gerentes en Uruguay para llegar al cargo y ejercerlo con éxito; ver cómo se relacionan con sus pares y con sus subordinados; cómo desarrollan su papel como gerentes; cómo logran conciliar trabajo y familia; y analizar las diferencias existentes entre hombres y mujeres.

Como conclusión de nuestro trabajo podemos expresar que en la actualidad para acceder a los cargos gerenciales en la Banca Pública, donde la mayoría de los ascensos son a través de concursos, hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades, sin embargo a la hora de desempeñar el cargo, las mujeres perciben que se les exige demostrar más sus capacidades. Si bien a nivel institucional están en equidad, en la vida personal aún existen desigualdades en perjuicio de la mujer. Finalmente el ámbito personal termina incidiendo en la vida laboral.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos aquellos funcionarios de la Banca Pública que muy amablemente colaboraron con nuestra investigación, sin lo cual no hubiéramos podido llevar adelante nuestro trabajo.

Agradecemos a nuestra tutora Cra. Ximena Cidras y a nuestra coordinadora Cra. Adriana Abraham, por el compromiso asumido desde el primer día con nuestro trabajo, por el tiempo dedicado y por sus valiosos aportes.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República por la formación profesional que nos ha brindado en estos años.

Finalmente y en forma muy especial, agradecemos a nuestras familias y amigos por habernos apoyado ampliamente durante nuestras carreras.

INDICE

CAPITULO 1: INTRODUCCION	9
1.1 Fundamentación del tema	10
1.2 Objetivos y alcance del trabajo	10
1.3 Metodología del trabajo	11
1.4 Limitaciones al alcance del trabajo	11
CAPITULO 2: ADMINISTRACIÓN	14
2.1 Administración y organización	15
2.2 Funciones y procesos administrativos	15
CAPITULO 3: FUNCION GERENCIAL	18
3.1 Desempeño gerencial y organización	19
3.2 Definición de gerente	19
3.3 Clasificación de los gerentes	20
3.4 Las tareas de la gerencia	20
3.5 Roles de los gerentes	21
3.6 Habilidades administrativas de los gerentes	23
3.7 Toma de decisiones	23
3.7.1 Proceso de toma de decisiones	24
3.7.2 Decisiones programadas y no programadas	24
3.7.3 Estilos de toma de decisiones	24
3.7.4 Incertidumbre en la toma de decisiones	25

CAPITULO 4: MOTIVACION Y LIDERAZGO	26
4.1 Motivación - Definiciones	27
4.2 Teorías de la motivación	28
4.2.1 Modelo tradicional	28
4.2.2 Modelo de las relaciones humanas	28
4.2.3 Modelo de los recursos humanos – Teoría X y Teoría Y	29
4.3 Liderazgo – Definiciones	30
4.4 Teorías del liderazgo	32
4.4.1 Teorías basadas en los rasgos	32
4.4.2 Teorías conductuales	33
4.4.3 Estudios de la Universidad de Iowa	33
4.4.4 Estudios de la Universidad de Michigan	34
4.4.5 Teoría de ruta-meta	35
CAPITULO 5: CULTURA ORGANIZACIONAL	37
5.1 La cultura de la organización	38
5.2 Dimensiones de la cultura	39
5.3 Influencia sobre la práctica de la administración	39
5.4 El modelo del iceberg de manifestación de la cultura organizacional	40
CAPITULO 6: SEXO Y GÉNERO	41
6.1 Introducción	42

6.2	Concepto de género	42
6.3	Impacto en función del género	44
6.3.1	Criterios para la evaluación del impacto en función del género	45
6.4	Género y economía	46
CAPITULO 7: REALIDAD Y PROBLEMÁTICA DE LA MUJER		48
7.1	Introducción	49
7.2	La Desigualdad en las mujeres	50
7.2.1	Condiciones de desigualdad y sus efectos	50
7.2.2	La realidad de la desigualdad de las mujeres en Uruguay	52
7.2.3	En busca de la equidad de géneros	53
7.3	Trabajo no remunerado	55
7.3.1	Trabajo y familia	55
7.3.2	Políticas públicas de trabajo y familia	57
7.4	La realidad en la región (América Latina y el Caribe)	58
7.4.1	Los nuevos modelos de familia	58
7.4.2	Largas jornadas laborales de las mujeres	59
7.5	Trabajo remunerado	60
7.6	Revolución femenina	61
7.7	Nuevas miradas desde las empresas	62
7.8	Nuevo liderazgo femenino	63
7.9	Tendencias actuales del empleo de las mujeres	65

CAPITULO 8: TRABAJO DE CAMPO	68
8.1 Introducción	70
8.2 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a mujeres gerentes de la Banca Pública	73
8.2.1 Datos generales	73
8.2.2 Datos sobre gerencia	74
8.2.3 Datos sobre liderazgo y motivación	78
8.2.4 Datos sobre mujer	79
8.3 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a hombres gerentes de la Banca Pública	82
8.3.1 Datos generales	82
8.3.2 Datos sobre gerencia	83
8.3.3 Datos sobre liderazgo y motivación	85
8.3.4 Datos sobre mujer	87
8.4 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a subordinadas de la Banca Pública	88
8.4.1 Datos generales	88
8.4.2 Datos sobre gerencia	88
8.4.3 Datos sobre liderazgo y motivación	89
8.4.4 Datos sobre mujer	91
8.5 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a subordinados de la Banca Pública.....	92
8.5.1 Datos generales.....	92

8.5.2 Datos sobre gerencia	92
8.5.3 Datos sobre liderazgo y motivación.....	94
8.5.4 Datos sobre mujer	95
CAPITULO 9: CONCLUSIONES	97
9.1 Estilo de liderazgo, motivación y toma de decisiones	98
9.2 Barreras para acceder al cargo y su gestión	100
9.3 Relacionamiento con sus pares y subordinados.....	101
9.4 Éxito en el desarrollo del papel gerencial	102
9.5 Conciliación trabajo – familia	102
9.6 Resumen	103
ANEXOS	105
I) Encuesta realizada a hombres y mujeres gerentes de la Banca Pública	106
II) Encuesta realizada a hombres y mujeres subordinados de la Banca Pública	111
III) Entrevista personal realizada a hombres y mujeres gerentes de la Banca Pública	114
IV) Entrevista personal realizada a hombres y mujeres subordinados de la Banca Pública	115

BIBLIOGRAFIA	116
Libros	117
Artículos y revistas	119
Paginas web	119

CAPITULO 1

INTRODUCCION

- 1.1 Fundamentación del tema
- 1.2 Objetivos y alcance del trabajo
- 1.3 Metodología del trabajo
- 1.4 Limitaciones al alcance del trabajo

1.1 Fundamentación del tema

Como resultado de los grandes cambios ocurridos en nuestra sociedad en las últimas décadas, el rol de la mujer ha cambiado tanto a nivel personal como a nivel laboral, logrando un papel mucho más relevante en el ámbito laboral, llegando a ocupar cargos de importancia (gerenciales) que hasta el momento eran reservados para los hombres. Las reglas han cambiado, la participación de la mujer en las organizaciones ha cambiado, se comenzó a valorar sus capacidades no importando su género.

Surgió la necesidad de estudiar esta realidad de la mujer gerente en el Uruguay, más específicamente en la Banca Pública, analizando el estilo de dirección, liderazgo, el relacionamiento con sus subordinados y la percepción que éstos tienen de sus gerentes mujeres, comparándolas con sus pares hombres y las limitaciones a las que se enfrentan por el sólo motivo de ser mujeres.

1.2 Objetivos y alcance del trabajo

El fin específico que buscamos con nuestro trabajo, es estudiar el rol de la mujer gerente en la Banca Pública uruguaya, para lo cual hemos definido los siguientes objetivos:

- a) determinar si tienen un estilo propio de liderazgo, motivación y de toma de decisiones diferentes de sus pares hombres a la hora de gerenciar una organización.
- b) determinar si existen barreras que tienen que vencer estas mujeres gerentes en Uruguay para llegar al cargo y ejercerlo con éxito y analizar las diferencias existentes con sus pares hombres.
- c) estudiar cómo se relacionan con sus pares y con sus subordinados.
- d) estudiar el éxito en el desarrollo del papel gerencial.
- e) estudiar cómo logran conciliar trabajo y familia.

Si bien existen numerosos estudios relacionados con el rol de la mujer gerente en el Uruguay, decidimos enfocarnos en la Banca Pública de manera de tener una aproximación más exacta del desempeño de la mujer en este sector.

La Banca Pública en el Uruguay está compuesta por cuatro bancos: Banco Central del Uruguay, Banco de La República Oriental del Uruguay, Banco de Seguros del Estado y Banco Hipotecario del Uruguay.

1.3 Metodología del trabajo

En una primera etapa se realizó una búsqueda bibliográfica de los temas de interés enfocándonos en dos grandes áreas: Administración y Mujer. La bibliografía estudiada incluyó: libros, investigaciones, artículos, publicaciones y páginas web.

Basados en la información recopilada pasamos a la segunda etapa, la cual consistió en la elaboración del marco teórico.

En una tercera etapa se realizó el trabajo de campo para recolectar información mediante cuestionarios enviados por mail a mujeres gerentes, hombres gerentes y sus subordinados en el ámbito de la Banca Pública. Para ésta etapa se elaboró un cuestionario con varias preguntas que abordaron las distintas áreas del marco teórico (Anexo I y II).

Por último, en base a la información recolectada en el trabajo de campo se analizaron las distintas respuestas y se compararon con los componentes teóricos encontrados en la primera etapa, llegando a las distintas conclusiones primarias. Para confirmar dichas conclusiones y obtener las definitivas, realizamos entrevistas personales a gerentes y subordinados (Anexo III y IV).

1.4 Limitaciones al alcance del trabajo

Los funcionarios encuestados, pueden no constituir una muestra representativa de la población objeto de nuestro estudio, esto se comprueba en los *cuadros 1.4.2 y 1.4.3* los cuales describen el porcentaje de la muestra en el total de funcionarios de la Banca Pública. Por tal motivo no podemos generalizar los resultados obtenidos, sino mostrar una tendencia de los mismos sobre la realidad. Las conclusiones se basan sólo en los datos obtenidos.

Una limitación de nuestro trabajo es que no obtuvimos respuestas a los cuestionarios enviados al Banco Hipotecario del Uruguay, pero igualmente

logramos realizar una entrevista personal con una mujer gerente de dicha institución.

Cuadro 1.4.1 - Muestra encuestada de la Banca Pública

	Gerentas	Gerentes	Subordinadas	Subordinados	Total
BROU	9	10	21	15	55
BCU	6	1	7	4	18
BSE	0	0	2	1	3
BHU	0	0	0	0	0
TOTAL	15	11	30	20	76

Cuadro 1.4.2 - Porcentaje de la muestra en el total de funcionarios desagregado por bancos ⁽¹⁾

	Gerentas	Gerentes	Subordinadas	Subordinados
BROU	7.5%	3.5%	1.5%	0.7%
BCU	31.6%	2.6%	2.5%	1.7%
BSE	0%	0%	0.2%	0.1%
BHU	0%	0%	0%	0%

Cuadro 1.4.3- Porcentaje de la muestra en el total de funcionarios de la Banca Pública ⁽¹⁾

	Muestra	Funcionarios	Porcentaje
Gerentas	15	215	7.0%
Gerentes	11	481	2.3%
Subordinadas	30	2719	1.1%
Subordinados	20	3558	0.6%
TOTAL	76	6973	1.1%

(1) Estimación elaborada a partir de los datos proporcionados por la Oficina Nacional del Servicio Civil y del Banco de la República Oriental del Uruguay. Los datos del BROU fueron proporcionados por dicha institución y son a octubre de 2009. Se aplicó la estructura de funcionarios del BROU para estimar el resto de los bancos.

Cuadro 1.4.4 - Cantidad de funcionarios de la Banca Pública al 31/12/2008 ⁽²⁾

	Hombres	Mujeres	Total
BROU	2,594	1,499	4,093
BCU	280	300	580
BSE	888	927	1,815
BHU	277	208	485
TOTAL	4,039	2,934	6,973

Cuadro 1.4.5 - Cantidad de gerentes de la Banca Pública ⁽¹⁾

	Hombres	Mujeres	Total
BROU	288	120	408
BCU	39	19	58
BSE	122	60	182
BHU	32	16	48
TOTAL	481	215	696

Cuadro 1.4.6 - Cantidad de subordinados de la Banca Pública ⁽¹⁾

	Hombres	Mujeres	Total
BROU	2,306	1,379	3,685
BCU	241	281	522
BSE	766	867	1,633
BHU	245	192	437
TOTAL	3,558	2,719	6,277

(2) Fuente: "Informe sobre vínculos laborales con el Estado", Presidencia de la República, Oficina Nacional del Servicio Civil, datos al 31/12/2008. Los datos del BROU fueron proporcionados por dicha institución y son a octubre de 2009.

CAPITULO 2

ADMINISTRACION

- 2.1 Administración y organización

- 2.2 Funciones y procesos administrativos

2.1 Administración y organización

Para Robbins y Coulter la Administración es “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.⁽³⁾

Koontz y O'Donnell la definen como: “la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.⁽⁴⁾

Los gerentes que trabajan para organizaciones deben su existencia a las mismas.

Una organización es una “estructura o agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico”.⁽⁵⁾ Todas las organizaciones comparten tres características:

- Tienen un propósito distintivo (meta de la organización)
- Están formadas por personas
- Poseen una estructura deliberada para que sus miembros puedan llevar a cabo su trabajo

2.2 Funciones y procesos administrativos

Las funciones administrativas, según Henri Fayol, son las actividades de trabajo de los gerentes: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

Es importante destacar que los gerentes son administradores de las organizaciones.

Planificación. Es un proceso que implica establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas. Para poder planificar el administrador debe tener bien claro cuáles son los objetivos de la organización, de manera de poder pensar con anticipación las acciones a seguir para cumplir con los mismos.

El primer paso para planificar consiste en establecer las metas de la organización. Definidas éstas se establecen programas para alcanzar las metas.

(3) “Administración” Stephen P. Robbins, Mary Coulter.

(4) “Administración, una perspectiva global” Harold Koontz, Heinz Weihrich.

(5) “Administración”, James Stoner, Freeman y Gilber.

Organización. Es un proceso que implica comprometer a dos o más personas junto con todos los recursos necesarios (dinero, tiempo, espacio, bienes, entre otros) para que trabajen juntos de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Dirección. Es un proceso que implica dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea orientada a conseguir las metas de la organización.

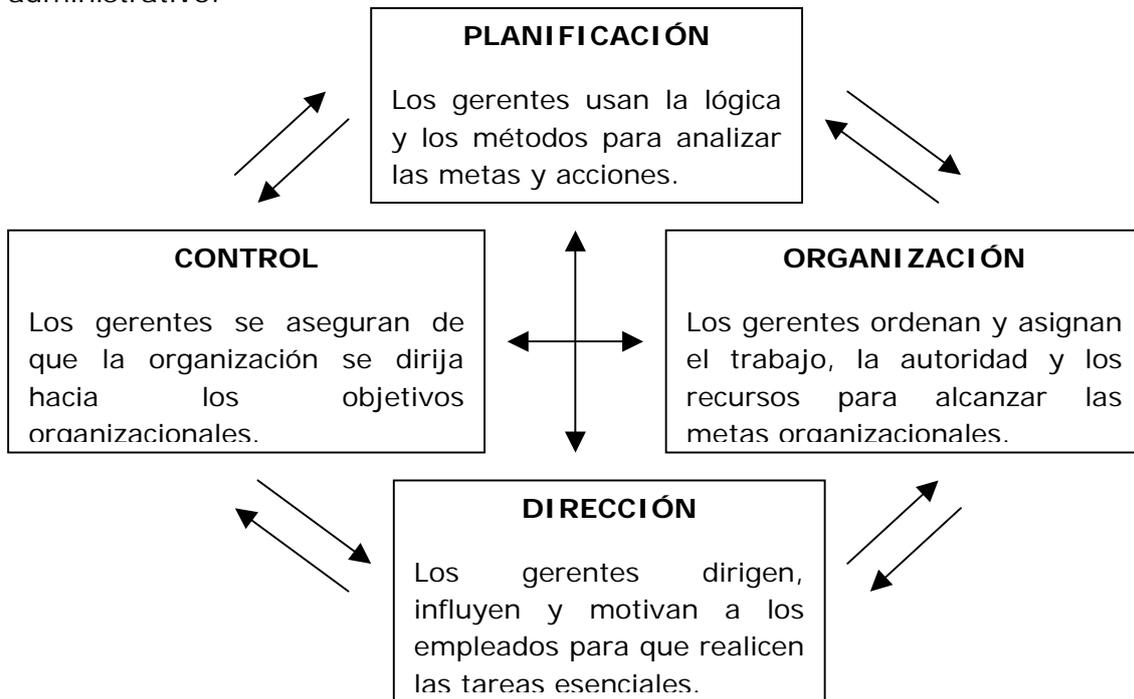
Implica orientar el trabajo, influir y motivar a los empleados. Los gerentes deben establecer el ambiente adecuado para que los empleados hagan su mejor desempeño.

Control. Es un proceso que implica asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. Dicha función lleva consigo los siguientes elementos: a) establecer estándares de desempeño, b) medir los resultados presentes, c) comparar éstos resultados con lo planificado previamente, d) tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

Los gerentes tienen que preocuparse por el control, debido a que con el tiempo los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon.

El proceso administrativo comprende el conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar.

En la siguiente figura se puede observar la naturaleza interactiva del proceso administrativo.



Fuente: "Administración", Stoner, Freeman & Gilbert

En la figura se puede observar que todas las flechas van en dos direcciones, lo que muestra lo interrelacionadas que están las funciones. Planear, organizar, dirigir y controlar son los actos simultáneos e interrelacionados que realizan los gerentes.

Según este enfoque funcional y de procesos los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan por medio de una serie de decisiones y actividades de trabajo que se realizan de forma continua.

CAPITULO 3

FUNCION GERENCIAL

- 3.1 Desempeño gerencial y organización
- 3.2 Definición de gerente
- 3.3 Clasificación de los gerentes
- 3.4 Las tareas de la gerencia
- 3.5 Roles de los gerentes
- 3.6 Habilidades administrativas de los gerentes
- 3.7 Toma de decisiones
 - 3.7.1 Proceso de toma de decisiones
 - 3.7.2 Decisiones programadas y no programadas
 - 3.7.3 Estilos de toma de decisiones
 - 3.7.4 Incertidumbre en la toma de decisiones

3.1 Desempeño gerencial y organización

Si los gerentes realizan adecuadamente su trabajo es probable que la organización alcance sus objetivos y satisfaga sus obligaciones.

Para poder evaluar el desempeño gerencial así como el desempeño organizacional, (entendiéndose por este último el grado en que las organizaciones cumplen con sus objetivos) es necesario analizar una serie de conceptos y criterios.

Según Peter Drucker eficiencia es "hacer correctamente las cosas, es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización".⁽⁶⁾ Refiere a la relación insumos - productos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente. Eficacia es "hacer las cosas correctas, es la capacidad para conseguir los objetivos apropiados".⁽⁷⁾ Un gerente que elige una meta inapropiada es un gerente ineficaz.

Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización.

3.2 Definición de gerente

Un gerente es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros. Puede requerir la responsabilidad de un grupo de personas o simplemente la supervisión de una persona o la coordinación entre personas de distintos departamentos o incluso distintas organizaciones.

Peter Drucker define al gerente o director de una organización como "el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los recursos de la producción siguen siendo recursos y nunca se transforman en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo la calidad, y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio, y más aún su supervivencia, ya que constituye la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema".⁽⁸⁾

(6) "La gerencia de empresas", Peter Drucker.

(7) "La gerencia de empresas", Peter Drucker.

(8) "La gerencia de empresas", Peter Drucker.

3.3 Clasificación de los gerentes

Dentro de las organizaciones más estructuradas podemos clasificar a los gerentes en:

a) *Gerentes de primera línea o primer nivel*. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes, no supervisan a otros gerentes. Con frecuencia reciben el nombre de supervisores.

b) *Gerentes medios*. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y en ocasiones también las de empleados de operaciones. La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

c) *Alta gerencia*. La alta gerencia está compuesta por una pequeña cantidad de personas que son los responsables de administrar toda la organización. Establecen las políticas y dirigen la interacción de la organización con su entorno.

3.4 Las tareas de la gerencia

La primera tarea es *dirigir un negocio*. La gerencia va mucho más allá de la adaptación pasiva a los cambios económicos. Su acción implica intentar darle forma al medio económico, planear la iniciación de cambios en ese medio y llevarlos a cabo, vencer constantemente las limitaciones que las circunstancias oponen a la libertad de acción de la empresa.

La segunda función de la gerencia es *dirigir a los trabajadores y al trabajo*. El trabajo hay que hacerlo y el recurso para ello son los trabajadores. Esto implica la organización del trabajo de manera tal que resulte lo más adecuado posible para las personas y la organización de la gente de manera tal que trabajen de la forma más efectiva y productiva posible. Esto implica considerar al recurso humano, no como un mero factor productivo, sino como lo que son, seres humanos que tienen, a diferencia del resto de los factores productivos, personalidad y conciencia sobre sí trabajan cuánto y cómo, y en consecuencia necesitan motivaciones, participación, satisfacciones, incentivos y recompensas. Y es la gerencia quien puede y debe satisfacer tales necesidades.

En resumen podríamos definir a la gerencia y sus actividades como un órgano de finalidades múltiples que dirige los negocios y al trabajador en su trabajo. Si cualquiera de estas cosas se omitiera, ya no tendríamos gerencia, empresa o sociedad industrial.

Hay cinco actividades en la tarea de un gerente que juntas dan por resultado la integración de los recursos de la organización en un todo.

a) Un gerente en primer lugar *fija objetivos* con otros miembros de la organización. Determina cuáles deben ser las metas en cada aspecto cubierto por esos objetivos fijados con anterioridad. Hace efectivos los objetivos comunicándolos a las personas cuyo desempeño es necesario para lograrlos.

b) En segundo lugar un gerente *organiza*. Analiza las actividades, las decisiones y las relaciones que se necesitan. Clasifica el trabajo, divide en actividades en tareas posibles a realizar. Agrupa éstas unidades y tareas en una estructura de organización. Elige la gente necesaria para la dirección de estas unidades y para las tareas a realizar.

c) En tercer lugar un gerente *dirige, motiva y comunica*. Crea un equipo con las personas que son responsables de las diversas tareas. Lo hace mediante incentivos y recompensas al trabajo exitoso, mediante políticas de ascenso y comunicación constante.

d) El cuarto elemento básico del trabajo del gerente es la *tarea de medición*. El gerente establece unidades de medida y se encarga de que cada integrante de la organización tenga unidades de medición a disposición que estén enfocadas en todo el desempeño de la organización. El gerente analiza el desempeño, lo valora, lo interpreta y lo comunica.

e) Finalmente un gerente *prepara gente*. Según la manera en que actúa, dirige a la gente o la desorienta, extrae lo que hay en las personas o las paraliza.

El trabajo del gerente es complejo cada una de estas actividades requiere diferentes cualidades y capacidades.

3.5 Roles de los gerentes

Según Henry Mintzberg la mejor forma de describir lo que hacen los gerentes es observar los roles que éstos desempeñan.

Con su estudio sobre las actividades de cinco gerentes de alto nivel Mintzberg concluyó que los gerentes desarrollan diez roles diferentes pero relacionados entre sí. Estos diez roles administrativos de Mintzberg (categorías específicas del comportamiento administrativo) se agrupan según la vinculación principal con las relaciones interpersonales, la transferencia de información o la toma de decisiones.

ROL	DESCRIPCIÓN
INTERPERSONAL	
Figura Destacada	Jefe simbólico; deberes de rutina de carácter jurídico o social.
Líder	Actividades de contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados.
Enlace	Contacto con fuentes extranjeras (dentro y fuera de la organización) que le proveen información y favores.
DE INFORMACIÓN	
Monitor	Centro nervioso de la organización de información interna y externa sobre la organización.
Divulgador	Transmiten información de fuera de la organización o de subordinados a los miembros de la organización.
Portavoz	Representan a la organización frente a personas ajenas a la misma.
DE DECISIÓN	
Empresario	Inician y supervisan proyectos para mejorar el desempeño de la Organización. Buscan oportunidades.
Controlador de perturbaciones	Encargados de aplicar medidas correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones importantes e inesperadas.
Asignador de recursos	Responsable de la asignación de recursos humanos, físicos y monetarios.
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes.

Fuente: "Administración" Stephen P. Robbins, Mary Coulter.

3.6 Habilidades administrativas de los gerentes

Se necesitan ciertas habilidades para realizar las actividades y funciones típicas del cargo de gerente. Robert L. Katz descubrió que los gerentes necesitan tres tipos esenciales de habilidades o capacidades: técnicas, humanas y conceptuales. La importancia de éstas habilidades va a variar según el nivel del gerente en la organización.

Habilidades técnicas. Dentro de estas habilidades encontramos el conocimiento y el dominio de una determinada especialidad. Las habilidades técnicas se vuelven menos importantes a medida que el gerente avanza a niveles más altos de la administración.

Habilidades humanas. Es la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Este tipo de habilidades tiene el mismo nivel de importancia en diferentes niveles de la administración.

Habilidades conceptuales. Capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, y visualizar la forma en la que la organización se ubica en su ambiente. Son habilidades necesarias a la hora de tomar decisiones eficazmente. Este tipo de habilidades son más importantes en los cargos más altos.

Katz sugiere que la habilidad técnica es más importante en los niveles bajos, la habilidad humanista es esencial para los mandos medios aunque es importante en todos los niveles; su capacidad para motivar las habilidades técnicas de sus subalternos es más importante que su eficiencia técnica personal. La importancia de la habilidad conceptual va aumentando conforme se asciende por los estratos de un sistema administrativos.

3.7 Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que implica evaluar alternativas para dar soluciones a ciertas cuestiones. Tomar decisiones implica seleccionar un curso de acción entre alternativas. No se puede planear sin tomar decisiones.

Los gerentes deben tomar decisiones para planificar, organizar, dirigir y controlar.

3.7.1 Proceso de toma de decisiones

El proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar como:

- i) elaboración de premisas
- ii) identificación de alternativas
- iii) evaluación de alternativas en términos de la meta deseada
- iv) elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Las decisiones que toman los gerentes tienen muchos alcances, tanto dentro como fuera de las organizaciones, es por ello que los gerentes y administradores deben tomar en cuenta los valores y la ética.

3.7.2 Decisiones programadas y no programadas

Se pueden diferenciar las *decisiones programadas* de las *no programadas*.

Decisiones programadas

Una *decisión programada*, se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Esta clase de decisiones que se usa para trabajos rutinarios y repetitivos se basa principalmente en criterios previamente establecidos. Es una toma de decisiones por precedentes.

Decisiones no programadas

Las *decisiones no programadas* se aplican en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas, de una naturaleza no repetitiva. La mayor parte de las decisiones no son completamente programadas ni completamente no programadas, sino una combinación de ambas.

3.7.3 Estilos de toma de decisiones

Según Robbins se pueden definir cuatro estilos de toma de decisiones, el directivo, el analítico, el conceptual y el conductual.

- *Estilo directivo* - es aquel en el cual el gerente toma decisiones en forma rápida y se centra en el corto plazo. Cumple su función con mínima información y evalúa pocas alternativas.

- *Estilo analítico* – el gerente requiere de mayor información antes de tomar una decisión y tiene en cuenta más alternativas que en el estilo anterior. Este estilo permite adaptarse y enfrentar situaciones únicas.

- *Estilo conceptual* - en este estilo el gerente tiene una forma de pensar intuitiva, busca muchas alternativas. Encuentra soluciones creativas a los problemas.

- *Estilo conductual* – en este estilo el gerente se interesa en los demás, en sus logros y aceptan sus sugerencias. Trata de evitar los conflictos y busca la aceptación de los otros a la hora de tomar decisiones.

La mayor parte de los gerentes no tienen sólo un estilo de toma de decisiones, sino que tienen combinaciones de los mismos.

3.7.4 Incertidumbre en la toma de decisiones

La mayor parte de las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre. Sin embargo, el grado de incertidumbre varía. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos. En una situación en que existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión. Cuentan con información confiable. Por otra parte, en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos pobre, no saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que puedan surgir.

CAPITULO 4

MOTIVACION Y LIDERAZGO

4.1 Motivación - Definiciones

4.2 Teorías de la Motivación

4.2.1 Modelo tradicional

4.2.2 Modelo de las relaciones humanas

4.2.3 Modelo de los recursos humanos – Teoría X y Teoría Y

4.3 Liderazgo - Definiciones

4.4 Teorías del Liderazgo

4.4.1 Teorías basadas en los rasgos

4.4.2 Teorías conductuales

4.4.3 Estudios de la Universidad de Iowa

4.4.4 Estudios de la Universidad de Michigan

4.4.5 Teoría de ruta-meta

Diversos autores e investigadores para estudiar la administración se enfocaron en la organización de los recursos humanos. Para estudiarlos utilizaron una disciplina que se encarga del estudio del comportamiento de las personas en el trabajo, conocida como Comportamiento Organizacional. La principal característica que se le puede asociar a esta disciplina, es la gran importancia que le otorga al factor humano para lograr el éxito en una organización, que antes no era tomado en cuenta como un factor que ayudara a alcanzar las metas en forma eficiente.

De las investigaciones desarrolladas en esta materia surgieron la motivación y el liderazgo como parte de los nuevos enfoques para el estudio de los recursos humanos dentro de una organización.

4.1 Motivación - Definiciones

El punto de partida de los diversos estudios existentes sobre la motivación fue determinar la manera en que son motivados los empleados y el por qué de la misma. Se buscó explicar y fundamentar la motivación en los empleados dentro de una organización.

Encontramos varias definiciones de motivación de diversos investigadores:

Según Stephen P. Robbins ⁽⁹⁾ la motivación es la "voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la posibilidad de que esos esfuerzos satisfagan alguna necesidad del individuo".

Según James Stoner ⁽¹⁰⁾ "la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, analizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas."

En primer lugar se supone que la motivación es buena. Es uno de los factores que interviene en el desempeño del personal. También son importantes otros aspectos como la capacidad, los recursos y las condiciones para el desempeño.

La motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Si los gerentes saben qué es lo que mueve a las

(9) "Administración" Stephen P. Robbins, Mary Coulter.

(10) "Administración" James Stoner, Freeman y Gilber.

personas que trabajan para ellos, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que estas personas actúen.

4.2 Teorías de la Motivación

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. Existen muchas teorías de la motivación, cada una de ellas pretende describir qué son los humanos y que pueden llegar a ser, por lo tanto el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas. Como las teorías de la motivación tratan el desarrollo de las personas, sirven a los gerentes y a los empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones.

A continuación desarrollaremos algunos modelos sobre la motivación:

4.2.1 Modelo tradicional

Frederick Taylor y la administración científica plantean que los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y luego motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales, cuanto más producían más ganaban. Se esperaba que los trabajadores aceptaran la autoridad de los gerentes a cambio de salarios más altos.

4.2.2 Modelo de las relaciones humanas

Elton Mayo determinó que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. Se esperaba que los trabajadores aceptaran la autoridad de los gerentes porque los supervisores los trataban en forma considerada y les permitían influir en la situación laboral.

4.2.3 Modelo de los recursos humanos – Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor formuló dos teorías sobre la naturaleza humana: La Teoría X y La Teoría Y.

Teoría X

Presenta una visión negativa de las personas. Se basa en los siguientes supuestos:

- A las personas les disgusta el trabajo, siente una aversión inherente hacia el mismo y tratan de evitarlo aunque lo consideren una necesidad.
 - Las personas son perezosas y tienen poca ambición. Para que lleguen a lograr las metas deben estar controlados o amenazados con castigos.
 - Las personas tratan de evadir la responsabilidad y requieren de dirección formal.
- La mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades y los gerentes deben empujar a los empleados para que trabajen.

Teoría Y

Presenta una visión más positiva de las personas, más optimista. Se basa en los siguientes supuestos:

- Se considera al trabajo como algo natural, como el descanso y el juego.
- Las personas pueden dirigirse por sí mismas y auto controlarse cuando se sienten identificadas con los objetivos.
- Las personas son creativas y están dispuestas a asumir responsabilidades, aplicando su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

McGregor creía que las suposiciones de la *Teoría Y* eran más válidas que las de la *Teoría X*, por lo tanto sostuvo que la participación en la toma de decisiones, las responsabilidades y las buenas relaciones con el grupo serían motivadores para el trabajo. Para aprovechar la disposición y la capacidad innata de los empleados para trabajar, los gerentes que aplican la Teoría Y deben facilitar un ambiente que genere en los empleados un clima de superación personal. La administración participativa es una forma de hacerlo.

4.3 Liderazgo – Definiciones

Existen diversas definiciones de liderazgo, de las cuales destacamos las siguientes: Para Stephen P. Robbins ⁽¹¹⁾ liderazgo es “el proceso de influencia en el que algunos individuos, a través de sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida”.

Por otro lado Harold Koontz y Heinz Weihrich ⁽¹²⁾ definen el liderazgo como “influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza”. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, sino al frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. La capacidad de liderar está integrada por cuatro componentes: a) capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable, b) capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes, c) capacidad para inspirar y d) capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

El principio fundamental del liderazgo es: “Las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces”. ⁽¹³⁾

(11) “Administración” Stephen P. Robbins, Mary Coulter.

(12) “Administración, una perspectiva global” Harold Koontz, Heinz Weihrich.

(13) “Administración, una perspectiva global” Harold Koontz, Heinz Weihrich.

Por último James Stoner entiende por liderazgo "el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas".⁽¹⁴⁾

En resumen:

- En primer lugar el liderazgo involucra a otras personas. Los miembros del grupo, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.
- En segundo lugar el liderazgo implica una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. El poder del gerente proviene de las cinco bases de poder: poder de recompensar, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referencia y poder experto. Cuanto mayor sea la cantidad de fuentes de poder que estén a disposición del gerente, mayor será su potencial para ser un líder efectivo.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los subordinados.
- El cuarto aspecto del liderazgo es una combinación de los tres primeros. El liderazgo se refiere a los valores y requiere que se de a los subordinados suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo, puedan elegir con inteligencia.

El liderazgo visionario consiste en la capacidad de crear y planear una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización que constituya un desarrollo y mejoramiento de la situación actual. Si la visión es correctamente seleccionada e implementada tendrá el poder de infundir energía sobre los subordinados, generará posibilidades que serán inspiradoras y únicas, proponiendo una forma nueva de hacer las cosas y llevarán a que la organización se distinga. Los subordinados deben considerar a la visión como alcanzable.

Los líderes visionarios deberán poseer tres características fundamentales:

- Capacidad de explicar la visión a otras personas (explicando mediante la comunicación manual y escrita las metas y acciones requeridas para la visión).
- Capacidad de expresar la visión mediante el comportamiento (su comportamiento deberá transmitir y reforzar continuamente la visión).

(14) "Administración" James Stoner, Freeman y Gilbert.

- Capacidad de ampliar y aplicar la visión en diferentes contextos de liderazgo (la visión deberá ser significativa para todo el personal).

4.4 Teorías del Liderazgo

4.4.1 Teorías basadas en los rasgos

Estas primeras investigaciones se basaron en los rasgos del líder. Presupone que los líderes tienen ciertos rasgos innatos. Líder se nace no se hace. S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke en su trabajo "Leadership: Do Traits Really Matter?" de mayo de 1991 identificaron seis rasgos que distinguen a los líderes:

- el empuje, poseen un deseo de realización alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, tienen iniciativa.
- el deseo de dirigir, poseen un fuerte deseo de influir sobre otras personas y dirigirlos, además cuentan con una gran disposición a asumir responsabilidades.
- la honradez e integridad, establecen relaciones de confianza con sus seguidores actuando con seguridad y sin engaños. Demostrando con hechos sus palabras.
- la confianza en sí mismos, poseen gran confianza en sí mismos lo que les permite convencer a sus seguidores de que sus metas y decisiones son las correctas.
- la inteligencia, son inteligentes para captar, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información. Además tienen la capacidad de crear su propia visión, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
- conocimientos adecuados para el trabajo, poseen un gran conocimiento acerca de la compañía y los aspectos técnicos.

Pero sólo estos rasgos no alcanzan para explicar el liderazgo eficaz, se debe tomar en cuenta las interacciones de los líderes y sus subordinados.

Sucede muchas veces que las personas adquieran más confianza y seguridad en sí mismos cuando ocupan cargos de liderazgo, lo que hace que alguno de los rasgos identificados sean adquiridos con la experiencia en el liderazgo y no haya sido la causa de la capacidad para dirigir.

4.4.2 Teorías conductuales

En lugar de averiguar las características y atributos de los líderes efectivos, se buscó averiguar qué hacen los mismos, cómo delegan tareas, cómo se comunican con sus empleados y tratan de motivarlos y cómo efectúan sus labores. Se analizaron dos aspectos de la conducta de los líderes: las funciones y los estilos del líder.

Esta teoría determinó que los grupos para operar debidamente necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: funciones relativas a las tareas o a solucionar problemas y funciones para mantener al grupo o sociales.

Las dos funciones del líder (la relativa a las tareas y la de mantener al grupo) se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo.

Los gerentes que tienen un *estilo orientado a las tareas* supervisan estrechamente a los empleados con el objetivo de asegurar el cumplimiento debido de la tarea. Importa más que el trabajo se termine que el desarrollo y la satisfacción personal del empleado.

Los gerentes que tienen un *estilo más orientado a los empleados* conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiables y respetuosas.

La mayoría de los gerentes aplican una combinación de ambos estilos.

4.4.3 Estudios de la Universidad de Iowa

Se trata de estilos basados en el uso de la autoridad. Los desarrollan Kart Lewin y sus colaboradores, los cuales exploraron tres estilos de liderazgo:

- *Estilo autocrático*; imparte órdenes en los métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación de los subordinados. Espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de detener o conceder recompensas o castigos.

- *Estilo democrático*; involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad y alienta la participación. Y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los subordinados. Este tipo de líder oscila entre la persona que no toma acción alguna sin la participación de los subordinados y aquel que toma las decisiones pero consulta con los subalternos antes de hacerlo.

- *Estilo laissez-faire* (Estilo Liberal o de rienda suelta); se concede al grupo la libertad total para tomar decisiones y desarrollar el trabajo de la forma que estime más conveniente. Utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. Estos líderes dependen en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas y los medios para lograrlas y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo del grupo.

4.4.4 Estudios de la Universidad de Michigan

Con estos estudios se buscó identificar las características conductuales de los líderes relacionadas con la eficacia en términos de rendimiento. El profesor Rensis Likert y sus colaboradores de la Universidad de Michigan consideran que el administrador eficaz es aquel intensamente orientado hacia los subordinados y que se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento, a todas las divisiones de la organización. Todos los miembros del grupo, el administrador o líder, asumen una actitud de mutuo respaldo en la que comparten entre sí las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes.

Identificaron dos dimensiones del comportamiento del liderazgo:

- Orientado al empleado; se resaltan las relaciones interpersonales y toma en cuenta las necesidades de los empleados.
- Orientado a la producción; se resaltan los aspectos técnicos u operativos del trabajo. Lo que importa es alcanzar las metas y los subordinados son un medio para ello.

Los líderes orientados al empleado tuvieron resultados con mayor productividad del grupo y mayor satisfacción en el trabajo.

4.4.5 Teoría de ruta - meta (R.J House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, September 1971).

En esta teoría el líder tiene la labor de ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que dichas metas sean compatibles con los objetivos del grupo o de la organización. Para ésta teoría el comportamiento del líder es aceptable para sus subordinados cuando éstos lo consideren como una fuente de satisfacción inmediata o como un medio para su satisfacción futura.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

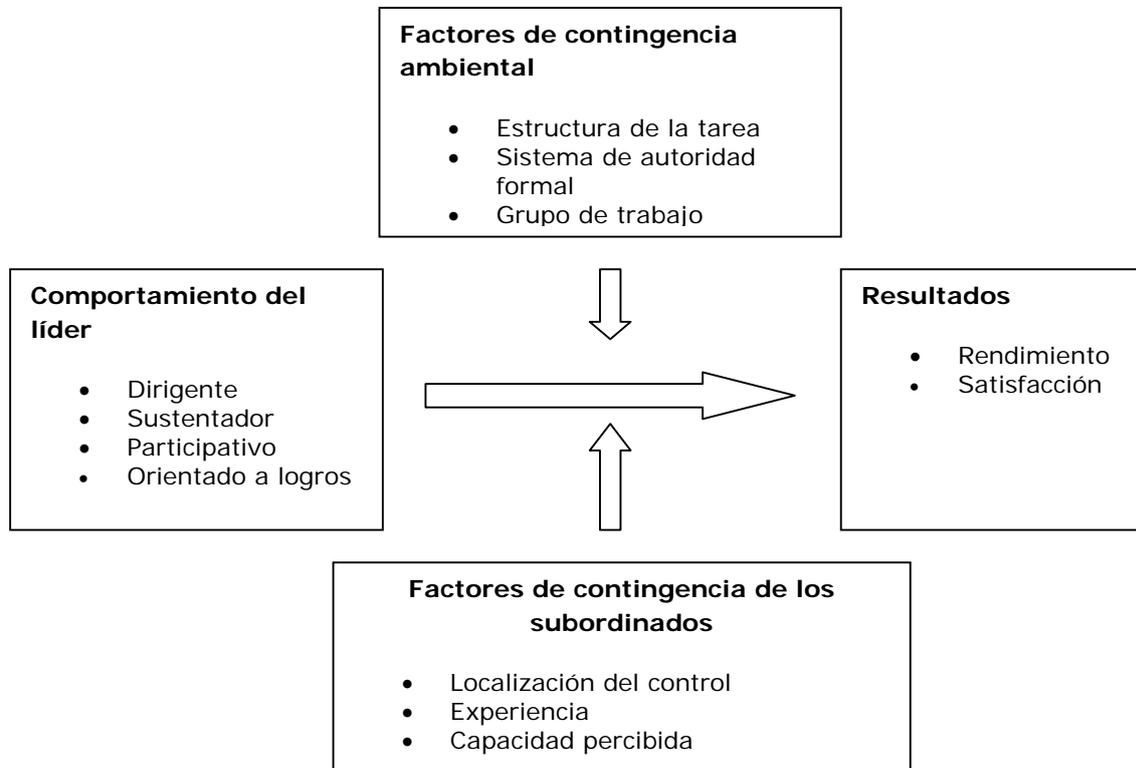
- Líder dirigente: Hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo y da una guía de cómo desarrollar las tareas.
- Líder sustentador: Es amigable y tiene interés en las necesidades de los subordinados.
- Líder participativo: Consulta a los subordinados y pone en práctica las sugerencias.
- Líder orientado a los logros: Propone metas desafiantes y espera de sus subordinados el nivel de rendimiento más alto posible.

House sostiene que el comportamiento de un líder es flexible.

Además ésta teoría propone dos tipos de variables situacionales o de contingencia las que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados obtenidos:

- Variables de ambiente; están fuera del control de los subordinados.
- Variables características personales de los subordinados.

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento que el líder requiere para maximizar los resultados que logre el subordinado y las características personales del subordinado determinan como deberán interpretarse el medio ambiente y el comportamiento del líder.



Fuente: "Administración" Stephens P. Robbins, Mary Coulter.

CAPITULO 5

CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1 La cultura de la organización

5.2 Dimensiones de la cultura

5.3 Influencia sobre la práctica de la administración

5.4 El modelo del iceberg de manifestación de la cultura organizacional

5.1 La cultura de la organización

“Cultura: La compleja mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta. En definitiva es todo aquello que distingue la forma de interactuar de los miembros, entre si y con los extranjeros.”⁽¹⁵⁾

“Cultura Organizacional: Serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización. Es el sistema de significación compartida por todos los miembros de una organización que determina la forma en que actúan sus empleados.”⁽¹⁶⁾

La cultura de una organización se transmite a los empleados de diferentes formas como son: relatos (son narraciones de acontecimientos o personas importantes. Abarcan temas muy variados como: éxitos del pasado, reacciones frente a errores, maneras de resolver problemas de la organización, entre otros); rituales (son actividades repetitivas realizadas con el propósito de expresar y reforzar los valores claves de la organización y las metas más importantes, además define quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles dentro de la organización); símbolos materiales (son los que indican a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo que desea la alta gerencia y los tipos de comportamientos que la empresa espera y considera apropiados); lenguaje (son expresiones peculiares para describir dentro de una organización al equipo, al personal clave, a los proveedores, a los clientes o a los productos).

Va a depender del tipo de cultura el impacto que ésta produzca sobre los empleados. Las *culturas fuertes*, donde los valores claves se exaltan con gran intensidad y están ampliamente compartidos, ejercen mayor influencia sobre los empleados que las *culturas débiles*. El tipo de cultura va a depender de diferentes factores como el tamaño de la organización, antigüedad, rotación de los empleados e intensidad con la cual se estableció la cultura.

(15) “Administración” Stephen P. Robbins, Mary Coulter.

(16) “Administración” Stephen P. Robbins, Mary Coulter.

5.2 Dimensiones de la cultura

Existen siete dimensiones que describen la cultura organizacional:

1. *Innovación y aceptación de riesgos*, grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a asumir riesgos.
2. *Atención a los detalles*, grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
3. *Orientación hacia los resultados*, grado en el cual los gerentes se enfocan en los resultados o efectos y no en las técnicas o procesos utilizados.
4. *Orientación hacia las personas*, grado en el cual las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
5. *Orientación hacia el equipo*, grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno a equipos y no de individuos.
6. *Agresividad*, grado en el cual las personas son agresivas y competitivas en vez de accesibles y serviciales.
7. *Estabilidad*, grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en oposición al crecimiento.

5.3 Influencia sobre la práctica de la administración

La cultura organizacional impone a los gerentes implícitamente los límites de lo que es posible y lo que no se puede hacer en la organización. Las principales áreas de trabajo de un gerente están influenciadas por la cultura de la organización. La *Planificación*, se verá influenciada por la elección del grado de riesgo de los planes, por la elección de individuos o de equipos para desarrollar los planes. La *Organización*, se verá influenciada por la elección del grado de autonomía a otorgar a los empleados, por la elección de individuos o equipos para el desarrollo de las tareas y por la elección del grado de interacción entre los gerentes de distintos departamentos. En cuanto al *Control*, se verá influenciado por la elección de controles externos o controles desarrollados por los propios empleados sobre sus actos, por la elección de los criterios a aplicar en las evaluaciones de desempeño de los empleados y en la adopción de medidas a aplicar en caso que alguien se sobrepase el presupuesto.

5.4 El modelo del iceberg de manifestación de la cultura organizacional

Existen elementos de la cultura organizacional más visibles que otros.

Dentro del *conjunto de elementos visibles*, podemos encontrar las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, conductas, símbolos, entre otros, la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, entre otros, localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

Dentro del *conjunto de elementos invisibles*, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente del personal de la organización, podemos encontrar los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, entre otros, que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

Si representamos en un esquema los elementos visibles y los invisibles, éste tomaría la forma de iceberg: en la superficie están los aspectos visibles y bajo la superficie están los aspectos invisibles u ocultos.

En la superficie del iceberg de la cultura organizacional podemos encontrar las creencias que comprenden todos los conocimientos, ideas, supersticiones y leyendas.

Los valores de una organización son el principal elemento no visible y constituyen un tipo especial de creencias compartidas por sus miembros, quienes determinan el deber ser, es decir, lo que es bueno (valores positivos) y lo que es malo (valores negativos).

Por consiguiente la cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente.

CAPITULO 6

SEXO Y GÉNERO

6.1 Introducción

6.2 Concepto de género

6.3 Impacto en función del género

6.3.1 Criterios para la evaluación del impacto en función del género

6.4 Género y economía

6.1 Introducción

“Generalmente, los términos Sexo y Género tienden a ser utilizados indistintamente, generando confusión. Por lo tanto debemos hacer una distinción entre ellos. El término sexo se refiere a las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, diferencias que no cambian en el tiempo y son las mismas en todas las sociedades. El término género se refiere a las normas, reglas, costumbres y prácticas a partir de las cuales las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, niños y niñas, se traducen en diferencias socialmente construidas. Esto ha llevado a que, en nuestras sociedades, generalmente los dos géneros sean valorados de manera diferente y tengan desiguales oportunidades y opciones en la vida”. (17)

6.2 Concepto de Género

El concepto de Género fue utilizado por primera vez por John Money, un médico psiquiatra investigador del hospital estadounidense “Johns Hopkins”. Durante mediados de la década del cincuenta Money se encontraba estudiando casos de niños y niñas con hermafroditismo, esta investigación lo llevó a descubrir que lo que determina que un niño o una niña consolide una identidad como varón o como nena es la creencia de los padres acerca del sexo de su hijo/a y no el sexo biológico que posee. Descubrió la existencia de un conjunto de conductas que se pueden atribuir a las mujeres y otro conjunto de conductas para los hombres. Llegó a esta conclusión como resultado de su observación de aquellos casos en los que por un error de diagnóstico se le asignaba a un bebé el sexo equivocado. Por ejemplo si erróneamente el bebé era considerado una niña, desde el momento de su nacimiento comenzaba un proceso de “modelaje” desarrollado tanto de forma consciente como de forma inconsciente por sus padres y por su círculo más próximo. Como resultado de este proceso se da en ese niño lo que Money llama “identidad de género”. Este descubrimiento provocó un cambio ideológico en las conceptualizaciones sobre la subjetividad humana. Se comenzó una revisión sobre la idea de la “naturaleza de los hombres y la naturaleza de las mujeres”. Hasta ese entonces primaba la idea de que el sexo biológico era el determinante de nuestra

(17) INMUJERES, 1999; Kabeer, 2002; Hedman, Perucci y Sundstrom, 1996.

forma de pensar, de sentir y de actuar. Diversos estudios de género demostraron que las distintas maneras de comportarse, de sentir y de pensar de hombres y mujeres se deben solamente a construcciones familiares y sociales que comienzan en el mismo momento del nacimiento, y hasta a veces antes del mismo cuando es posible conocer el sexo del hijo que está por nacer.

Otro aporte sobre el tema de género lo brindó en la década del sesenta otro psiquiatra Robert Stoller (1968), que al igual que Money estudiaba a niños y niñas con problemas de anatomías congénitas que dificultaban la asignación de sexo al nacimiento y que habían sido criados según el sexo que no les correspondía. Además Stoller trabajaba con transexuales. Stoller planteó la diferencia conceptual entre sexo y género, según esta cuando hablamos de sexo nos referimos al sexo biológico (macho y hembra) y cuando hablamos de género nos referimos a las consecuencias sociales y subjetivas que tiene pertenecer a uno u otro sexo. Stoller plantea la constitución de una identidad de género definido como el sentimiento íntimo de ser mujer y de ser varón cuyo núcleo se definiría en los tres primeros años de vida de una persona.

Por otro lado Burin y Meler (2000) desarrollaron la siguiente definición de género: "Red de creencias, rasgos de personalidad, valores, actitudes, actividades y conductas que diferencian a hombres y mujeres".⁽¹⁸⁾ Tal diferenciación es un largo proceso histórico de construcción social que produce diferencias entre los géneros que implican desigualdades y jerarquías entre ambos. Para el género masculino se reserva el lugar jerárquico superior y el poder, y para el género femenino el lugar jerárquico inferior y la subordinación al hombre.

Se distinguen cuatro principales elementos de género:

- Los símbolos y los mitos culturalmente disponibles que evocan representaciones múltiples.
- Los conceptos normativos que manifiestan las interpretaciones de los significados de los símbolos. Estos conceptos se expresan en doctrinas religiosas, educativas, científicas, legales y políticas donde afirman categóricamente y unívocamente el significado de varón y mujer, masculino y femenino.
- Las instituciones y organizaciones sociales de las relaciones de género: el sistema de parentesco, la familia, el mercado de trabajo segregado por sexos, las instituciones educativas, la política, etc.

(18) "Varones, género y subjetividad masculina". M. Burin y I. Meler.

- La identidad.

Existen diferentes perspectivas con relación al concepto de género, las cuales ponen énfasis en las diferentes dimensiones. Básicamente, el concepto de género se refiere al conjunto de atributos, roles y expectativas sociales que cada sociedad, en cada momento histórico, le asigna a sus mujeres y a sus varones, sobre la base de la diferenciación sexual, permitiendo comprender la construcción cultural, social y política de la masculinidad y la feminidad.

Como conclusión podemos decir que de los diversos estudios realizados sobre género estos enfatizan en la diferencia que existe entre sexo y género. Entendiendo por sexo las diferencias biológicas entre mujeres y varones y entendiendo por género al conjunto de características culturalmente específicas que identifican al comportamiento social esperado de mujeres y varones y la relación entre ellos.

6.3 Impacto en función del Género

La evaluación del impacto en función del género es una herramienta para integrar la perspectiva de género en todas las políticas y los programas para analizar sus consecuencias para las mujeres y los hombres, respectivamente, antes de tomar decisiones.

“Evaluar el impacto en función del género significa comparar y apreciar, en función de criterios pertinentes con respecto al género, la situación y la tendencia actual con la evolución que cabría esperar como resultado de la introducción de la política propuesta. Para que se pueda proceder a la evaluación del impacto en función del género, deberá tener en cuenta las diferencias existentes entre las mujeres y los hombres que sean pertinentes a su ámbito. Esto llevará a verificar si la propuesta en la que está trabajando contribuye al objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad”.⁽¹⁹⁾

(19) “Guía para la evaluación del impacto en función del género”, OCDE.

6.3.1 Criterios para la evaluación del impacto en función del Género

Algunas de las diferencias entre las mujeres y los hombres pueden ser:

- *la participación*: desglose por sexo del grupo o grupos objetivo; representación de mujeres y de hombres en los puestos de toma de decisiones.
- *los recursos*: distribución de recursos cruciales como tiempo, espacio, información y dinero, poder político y económico, educación y formación, trabajo y carrera profesional, nuevas tecnologías, servicios de asistencia sanitaria, vivienda, medios de transporte, ocio.
- *las normas y los valores* que influyen sobre los roles tradicionales establecidos o la división del trabajo en función del sexo, las actitudes y comportamientos de las mujeres y hombres, respectivamente, así como las desigualdades en el valor que se concede a los hombres y a las mujeres o a las características masculinas y femeninas.
- *los derechos* para hacer frente a la discriminación directa o indirecta, los derechos humanos y el acceso a la justicia en un entorno jurídico, político o socioeconómico.

Un ejemplo de estas diferencias se da cuando se regulan el tiempo de trabajo o los derechos y dificultades asociados con el trabajo a tiempo parcial, hay que tener en cuenta las diferencias entre hombres y mujeres en lo que respecta al tiempo consagrado a un trabajo remunerado y a otro no remunerado. La gran mayoría de quienes trabajan a tiempo parcial son mujeres. Las mujeres dedican gran parte de su tiempo de trabajo a actividades no remuneradas; los hombres mucho menos. Estas son diferencias que afectan a la participación de hombres y mujeres (nivel de actividad económica) y a la distribución de los recursos (tiempo, ingresos, carrera profesional). Las normas y los valores contribuyen a que se llegue a opciones sexistas para la educación y la carrera, así como a la distribución de las tareas y responsabilidades en la economía doméstica. Las diferencias de derechos de los trabajadores a tiempo completo y a tiempo parcial tendrán repercusiones diferentes en las mujeres y en los hombres.

6.4 Género y Economía

Los hombres trabajan más que las mujeres, pero si se observa la participación en la actividad familiar doméstica, la situación es justo la contraria.⁽²⁰⁾

La posición de desventaja en la que se encuentran las mujeres en el mercado laboral viene determinada por múltiples factores y algunos de ellos afectan a cierto grupo de mujeres. Por ejemplo las diferencias en el nivel educativo de los trabajadores, cuanto mayor sea el nivel de formación mayor será el salario medio tanto en los hombres como en las mujeres, pero cuanto mayor es el nivel educativo mayor es también la brecha salarial por género. Se trata de lo que la literatura ha denominado "techo de cristal" para las trabajadoras con estudios universitarios. En principio para los empresarios, las mujeres que no han invertido en su educación tienen mayor probabilidad de abandonar el trabajo que las que tienen estudios superiores y es por ese motivo que les pagaran salarios menores. En el caso de los hombres no se cuestiona su permanencia en el empleo, ya que su papel en la familia y en la sociedad garantiza su estabilidad laboral. Por otra parte las mujeres altamente educadas ofrecen garantías de continuidad al empresario, por lo que, en principio su sueldo será muy parecido al de los hombres; pero en los puestos directivos que implican mayor responsabilidad los empresarios atribuyen a las mujeres restricciones familiares que les impiden ser flexibles en sus horarios y dedicación y por este motivo se vuelven menos competitivas en el mercado y reciben menos ofertas de trabajo que los hombres directivos. Por estar menos cotizadas su empleador no les subirá el sueldo tanto como a los hombres que si pueden verse tentados por ofertas de otras empresas. A esto hay que unir el hecho de que todavía la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad es limitada.

Desde la perspectiva empresarial, se exige al trabajador ciertas cualidades que tradicionalmente se han considerado masculinas; que se anteponga su carrera

(20) "Estudios sobre género y economía". María Jesús Vara (coordinadora) AKAL Economía actual.

profesional a sus obligaciones familiares; que centre su vida en el trabajo; que tenga disponibilidad para alargar su jornada y para asistir a reuniones fuera del horario laboral o que esté dispuesto a viajar. Estos requerimientos son discriminatorios para cualquier trabajador (hombre o mujer) que tenga responsabilidades familiares.

En la actualidad el 16 de junio de 2009 CEPAL presentó un Observatorio de Igualdad de Género (en la región), la iniciativa ofrece datos e indicadores en línea respecto de la autonomía física, económica y de toma de decisiones de las mujeres en la región. Trata temas como la igualdad de la mujer en la región, ofrece estudios sobre los niveles de ingresos, participación política y maternidad, entre otros temas de género. El Observatorio para la Igualdad de Género de América Latina y el Caribe , creado por la CEPAL a través de su División de Asuntos de Género, incluye indicadores, leyes, buenas prácticas e informes sobre la mujer por país. Esta iniciativa constituye una lupa sobre las brechas de género que persisten en la región en tres áreas centrales para el desarrollo social y económico: autonomía económica de las mujeres, autonomía en el acceso a la toma de decisiones y autonomía física. El Observatorio registra la evolución de los indicadores y la necesidad de contar con información clave en áreas como la violencia de género y el trabajo no remunerado de las mujeres, temas que no tienen registros estadísticos suficientes y que requieren la atención de los gobiernos de la región. Además, el Observatorio muestra el progreso alcanzado en la institucionalidad de género y la ratificación de los tratados de derechos humanos.

CAPITULO 7

REALIDAD Y PROBLEMATICA DE LA MUJER

7.1 Introducción

7.2 La Desigualdad en las mujeres

7.2.1 Condiciones de desigualdad y sus efectos

7.2.2 La realidad de la desigualdad de las mujeres en Uruguay

7.2.3 En busca de la equidad de géneros

7.3 Trabajo no Remunerado

7.3.1 Trabajo y Familia

7.3.2 Políticas Públicas de Trabajo y Familia

7.4 La realidad en la región (América Latina y el Caribe)

7.4.1 Los nuevos modelos de Familia

7.4.2 Largas jornadas laborales de las mujeres

7.5 Trabajo Remunerado

7.6 Revolución Femenina

7.7 Nuevas miradas desde las empresas

7.8 Nuevo liderazgo femenino

7.9 Tendencias actuales del Empleo de las Mujeres

7.1 Introducción

En Uruguay la incorporación de las mujeres al mercado laboral comenzó a inicios del siglo veinte. Luego las tasas de participación se estancaron en el entorno del veinte por ciento. Recién en la década del setenta, se produce un nuevo impulso; destacándose en esta segunda etapa una incorporación más amplia dentro de los distintos sectores del mercado de trabajo. La participación de las mujeres se incrementa fuertemente a partir de la década del setenta, en un contexto de una caída sin precedentes de los salarios reales. Ante el fuerte descenso de éste, aparecen una serie de estrategias de sobrevivencia destinadas a aumentar los ingresos del núcleo familiar; siendo la más importante la mayor incorporación de las mujeres al trabajo asalariado. Luego las mujeres no se retiran del mercado de trabajo y su participación sigue aumentando, aunque a un ritmo menos intenso. También entre los factores que explicarían esta tendencia incremental en la incorporación de las mujeres al mercado laboral, se encuentran los cambios sociales, culturales y la mejora en el nivel educativo de las mujeres.

El comportamiento de la relación mujeres/hombres en el mercado laboral no muestra una tendencia uniforme. Los datos revelan un incremento sustantivo en la participación relativa de las mujeres tanto en el grupo profesional-gerencial como en el de administrativos. Ambas categorías se relacionan muy bien con los niveles educativos adquiridos para la inserción en los mismos, este aumento de las mujeres en ambas categorías estaría concentrado en el sector público.⁽²¹⁾

La participación laboral de las mujeres ha venido aumentando en forma significativa y consistente en las últimas décadas, acompañando la tendencia latinoamericana y mundial. La tendencia de largo plazo muestra que esta incorporación de las mujeres al trabajo se realiza a un ritmo alto, mientras que la masculina ha permanecido en niveles estables en las últimas dos décadas. Aún cuando este fenómeno ha contribuido a la reducción de la brecha de ambos sexos en términos de participación laboral, la tasa de actividad masculina continua en

(21) "Algunas características de la Participación de las Mujeres en el Mercado de Trabajo en Uruguay 2001". CINTERFOR.

niveles significativamente superiores a la femenina (en 1999 la primera se situó en 72%, mientras que la femenina fue de 48,6% para el total del país urbano).⁽²²⁾

Existe una brecha en los ingresos de hombres y mujeres. Los niveles salariales de las mujeres son significativamente inferiores a la de los hombres. El promedio de ingresos por trabajo remunerado en la ocupación principal obtenido por la población femenina es para el total del país urbano en 1999, un 65% del obtenido por la población ocupada masculina. “Estudios realizados muestran que las diferencias de remuneraciones no se deben a diferencias en la calificación, inserción laboral u horas trabajadas, sino que se deben a que los trabajos desempeñados principalmente por mujeres son peor pagos”.⁽²³⁾

En 1999, la retribución de las mujeres que se ocupan como oficinistas es un 75% del ingreso percibido en igual ocupación por los hombres; en tanto las mujeres comerciantes y obreras calificadas perciben aproximadamente el 50% que los varones en iguales ocupaciones.⁽²⁴⁾

Las diferencias salariales son mayores en el sector privado que en el público y se acentúa en los niveles de calificación mayor: las profesionales, técnicas, y personal directivo promedialmente percibieron el 49,5 % que sus pares masculinos.⁽²⁵⁾

7.2 La Desigualdad en las mujeres

7.2.1 Condiciones de desigualdad y sus efectos

Toda relación social es portadora de una relación de poder, las relaciones sociales de género están fundadas en la lógica de subordinación del género femenino sobre el masculino, creando desigualdades sociales, económicas, subjetivas, sexuales y políticas en la vida de las mujeres. A pesar de que existen cambios en las prácticas de hombres y mujeres que no respetan los modelos tradicionales de masculinidad

(22) “Algunas características de la Participación de las Mujeres en el Mercado de Trabajo en Uruguay 2001”. CINTERFOR.

(23) “Algunas características de la Participación de las Mujeres en el Mercado de Trabajo en Uruguay 2001”. CINTERFOR.

(24) “Algunas características de la Participación de las Mujeres en el Mercado de Trabajo en Uruguay 2001”. CINTERFOR.

(25) “Algunas características de la Participación de las Mujeres en el Mercado de Trabajo en Uruguay 2001”. CINTERFOR.

y de feminidad; hay elementos en la vida de las mujeres que todavía siguen generando malestar y sufrimiento en las mismas. Dentro de estos elementos encontramos los siguientes:

- *Rol maternal como único legitimante;* para el modelo tradicional de feminidad el rol maternal es el núcleo de existencia de toda mujer. La maternidad es la que garantiza la identidad: para ser mujer hay que ser madre. La situación explicativa más fuerte de la discriminación laboral femenina es la maternidad. Hoy por hoy tener hijos tiene repercusiones laborales negativas para la mujer. La tasa de ocupación masculina no se ve afectada por la existencia de hijos en edad preescolar pero sí la femenina. Cuando los niños se incorporan al sistema educativo la situación mejora un poco para las mujeres.

- *Maternalización de todos los roles;* las mujeres son educadas para el servicio hacia los demás. Deben brindar afecto y atención, ser comprensivas y maternales con todos sus vínculos. Las mujeres no sólo son madres de sus hijos e hijas, sino también de sus esposos, de sus padres, y de sus compañeras/os de trabajo.

- *Doble jornada de trabajo;* la doble jornada de trabajo implica en las mujeres el desarrollo de roles domésticos y extradomésticos con todo lo que esta sobrecarga implica sobre todo cuando no hay en el seno de la pareja o la familia una distribución democrática de las tareas y responsabilidades domésticas y de crianza de los hijos. Como consecuencia de esta doble jornada laboral las mujeres sufren agotamiento emocional y físico, sobrecarga, angustia, postergación personal, irritabilidad y depresión.

- *Familias monoparentales;* la situación es mucho más compleja para aquellas mujeres cuyas familias no responden al modelo tradicional, y especialmente para las que son responsables de sus hijos en solitario. Ni el mercado laboral, ni las acciones formativas, son sensibles a las necesidades específicas de estas mujeres. Para poder tener y conservar un empleo, las mujeres a cargo de familias monoparentales deben adaptarse a las condiciones de horario, tipo de jornada, entre otras, sin contar prácticamente con ningún apoyo público para el cuidado de sus hijos durante ese tiempo. En consecuencia, estas mujeres se enfrentan a enormes dificultades para participar en cursos de formación ocupacional y tienen grandes limitaciones laborales. Conseguir y mantener un empleo es mucho más complicado en estas condiciones, por lo que muchas de ellas terminan en el seguro de paro y sufriendo condiciones de gran precariedad económica. Esto les

lleva en muchas ocasiones a depender de otras personas, generalmente de sus padres u otros familiares. ⁽²⁶⁾

7.2.2 La realidad de la desigualdad de las mujeres en Uruguay

En Uruguay, las desigualdades entre hombres y mujeres persisten en diversos ámbitos y se reflejan en la vida cotidiana de muchas mujeres tanto en el ámbito público como en el privado.

En el ámbito público, el acceso extremadamente reducido de mujeres a cargos de poder es una de las principales debilidades que presenta el país en lo que respecta a la equidad de género. ⁽²⁷⁾ Un claro ejemplo de ello es la baja proporción de mujeres en los tres poderes del Estado, más concretamente según las últimas elecciones parlamentarias realizadas en octubre de 2009, a partir del año 2010 la cámara de senadores va a contar con sólo 4 mujeres y la cámara de diputados con sólo 14 diputadas.

En líneas generales, las mujeres alcanzan mayores niveles de calificación que los hombres y en los últimos años los egresos universitarios de mujeres han duplicado a los de los hombres. Aún así las mujeres enfrentan tasas de desempleo mayores que los varones, persistiendo la segregación laboral y la discriminación salarial.

La segregación horizontal y vertical del mercado de trabajo perjudica a las trabajadoras uruguayas que continúan segregadas en ocupaciones de baja calidad, permanecen al margen de los cuadros gerenciales y perciben, fundamentalmente en el sector privado salarios significativamente más bajos que los hombres por igual tarea.

En 2005 la remuneración media de las mujeres por su ocupación principal representaba un 71 % de la remuneración media de los varones. Si además se analiza dicha relación para los ingresos por hora por sexo (aislándose el hecho de que las mujeres registren un menor número de horas promedio de trabajo remunerado) la remuneración por hora promedio de las mujeres representa un 91 % de la remuneración por hora de los varones. La menor remuneración por hora para las mujeres se verifica para todos los tipos de ocupación pero resulta más

(26) "Mujeres responsables de familias monoparentales", www.surt.org

(27) INMUJERES, 1999; Kabeer, 2002; Hedman, Perucci y Sundstrom, 1996.

acentuada en el caso del personal directivo en donde representaba un 63 % de la de los varones en 2005.⁽²⁸⁾

7.2.3 En busca de la equidad de géneros

El modelo tradicional de feminidad (mujer dedicada al cuidado de la casa y de la familia) va cayendo en desuso. Cada vez más mujeres jóvenes en nuestro país ingresan a la Universidad, tanto que el porcentaje de estudiantes mujeres ya sobrepasó al de los varones y además con el adicional que las mujeres se reciben en menos tiempo que los hombres. Hoy en día ya es común ver mujeres empresarias o ejecutivas con éxito dentro de un ambiente que antes era reservado para los hombres. A pesar de los avances, algunos sectores de la sociedad siguen manteniendo el modelo tradicional de la mujer, los cuales sostienen que si una mujer necesita trabajar no lo hace para desarrollar sus potenciales o por una mayor autonomía, sino que lo hace en calidad de "ayudante" del marido en su rol de proveedor del hogar. Considerando su ingreso como complementario y desvalorizando su trabajo. Desde el nacimiento se busca que los varones aprendan las reglas de la competencia abierta mientras que las niñas crecen en condiciones donde se favorece el desarrollo de su capacidad para tomar en cuenta al otro y la cooperación pero no se estimula su aptitud para conocer las reglas de convivencia social y a cómo actuar en el mundo exterior.

Uno de los puntos más importantes para el logro de la equidad de género es el uso y la distribución del tiempo de manera democrática entre hombres y mujeres. Como consecuencia las mujeres podrán participar más activamente en el ámbito laboral, educativo, político, gremial, entre otros. La división sexual del trabajo condiciona el tiempo disponible de hombres y mujeres, hay un fuerte desequilibrio a la hora del reparto de las tareas domésticas y de cuidado, cayendo estas últimas casi en su totalidad en las mujeres. Sobre el eje del trabajo de cuidado y del trabajo doméstico giran las diferencias en el tiempo disponibles de hombres y mujeres. Las mujeres no tienen dominio sobre la gestión de su tiempo, tienen poco control sobre él, los hombres se apropian del tiempo de las mujeres al no asumir ellos mismos las tareas de cuidado y las tareas domésticas. Al analizar la

(28) "Primer Plan Nacional de igualdad de oportunidades Y Derechos" (Políticas Públicas hacia mujeres 2007-2010).

realidad que les toca vivir a las mujeres se observa que el tiempo impacta de manera diferente que a los hombres, se observan desigualdades sociales sufridas por las mismas. El tiempo es un recurso escaso y acotado sobre el cual actúan diferentes limitantes materiales y culturales que condicionan las actividades de cada persona y el tiempo que se destina a las mismas. Hombres y mujeres distribuyen su tiempo de manera diferente, la sociedad les asigna roles diferentes para cada uno. Las mujeres tendrán responsabilidades relacionadas a la reproducción social (gestación de los hijos, prestación de servicios al conjunto de la población por medio de la estructura de los hogares, la cohesión afectiva y expresiva, actividades domésticas, atención y cuidado de las personas); mientras que los hombres tendrán las responsabilidades vinculadas a lo productivo. Todas estas pautas en la década del sesenta sufrieron una transformación debido a la inserción de la mujer en el mercado laboral produciendo cierta tensión en las mujeres al tener que compatibilizar la vida familiar y la vida laboral. De esta manera las mujeres comienzan a tener una doble jornada laboral. Para el reparto democrático del tiempo el elemento fundamental es conciliar la vida personal, familiar y laboral. Para salir del modelo ya establecido se deben derribar barreras y prejuicios sociales en los terrenos de la obligación moral para las mujeres y que frenan el desarrollo integral de las mismas. Es importante reconocer el verdadero valor social de las actividades de cuidado y las responsabilidades domésticas para que este trabajo no remunerado e invisible sea reconocido, descrito, medido en tiempo y cuantificado.

Según la última encuesta sobre el uso del tiempo y trabajo no remunerado en el Uruguay (INE 2007) de la carga global de trabajo, una elevada proporción se realiza fuera del mercado, casi la mitad corresponde al ámbito de los hogares, 49% corresponde al trabajo no remunerado y el restante 51% corresponde al trabajo remunerado; y más de la mitad de la carga global de trabajo corresponde a la contribución del trabajo de las mujeres con un 52,3% frente a un 47,7% de los varones.

Según la misma encuesta los datos del tiempo de trabajo remunerado está a cargo de los varones casi en el 65% y el 35% restante corresponde a las mujeres. Y en relación al trabajo no remunerado, el 73,2% lo dedican las mujeres y el 26,8% corresponde a los varones; se observa una importante brecha, las mujeres destinan en promedio 36 horas semanales a este trabajo y los varones sólo 16 horas.

Para lograr la igualdad de oportunidades entre los hombres y mujeres el elemento clave es la integración de las mujeres al mundo laboral. Con su capacidad para generar ingresos propios las mujeres logran garantizar su autonomía y libertad económica. Pero con este proceso se da la problemática con respecto a las obligaciones familiares asumidas desde siempre por las mujeres; debiendo las mujeres compatibilizar su vida familiar y su vida laboral. Se debe rever la forma de división de las tareas asignadas tradicionalmente a hombres y mujeres.

La presencia de las mujeres en el mercado de trabajo ha sufrido un aumento a ritmo constante en los últimos años. Se pasó del 27,4% de las mujeres mayores de 14 años en 1969 al 52,6% en el año 2007. A pesar de este aumento siguen existiendo a nivel empresarial prejuicios con respecto a la contratación de mujeres generando dificultad para el acceso a trabajos de calidad, obteniendo como consecuencia empleos mal pagos y escasamente protegidos. Indicadores de esta desigualdad son las altas tasas de desempleo femenino, subempleo y precariedad. También se ven perjudicadas por la segmentación laboral, concentrándose en pocas ocupaciones. Con respecto a la remuneración perciben ingresos promedio menores que los varones en todas las ramas de actividad. En el año 2007 la remuneración media de las mujeres representaba un 68% respecto a la de los varones.

7.3 Trabajo no Remunerado

7.3.1 Trabajo y Familia

Fundamentalmente los estudios económicos, sociológicos y jurídicos se encargan del trabajo remunerado. No se realiza una diferenciación entre trabajo y empleo, lo que provoca equívocos. Cuando se habla de no tener trabajo se está refiriendo a no tener empleo. Generalmente los distintos trabajos remunerados son considerados empleos debido a que estos tienen un reconocimiento social. Los trabajos no remunerados como por ejemplo el de un ama de casa no son catalogados como empleo porque carecen del reconocimiento social, pero por eso no dejan de ser un trabajo.

La división del trabajo con salario y sin salario surgió en los siglos XVII y XVIII con el capitalismo y evoluciona en distintos momentos en los diferentes países y regiones luego de la revolución industrial.

Varios estudios realizados para cuantificar el trabajo no remunerado distinguen dos dimensiones dentro del trabajo: la laboral y la doméstica. En el tiempo que se dedica al trabajo se observan las desigualdades sociales y las diferencias entre hombres y mujeres.

La libertad para realizar actividades remuneradas se ve afectada por tareas que deben realizar los miembros que se encargan de las tareas no remuneradas, que son en su mayoría mujeres. La desigual división de las tareas dentro del hogar reduce la capacidad de obtener ingresos y puede dificultar el acceso al empleo, o a ascensos en el trabajo remunerado para las mujeres por las demandas de la vida familiar.

Dentro del trabajo no remunerado podemos encontrar dos tipos del mismo:

- *Trabajo Doméstico*; su amplitud va a depender de la sociedad, de los factores culturales y de la situación socioeconómica de quienes lo realicen. Dentro del trabajo doméstico las tareas típicas son: hacer compras de bienes y adquisición de servicios para el hogar, cocinar, limpiar la casa, lavar, planchar la ropa, cuidar mascotas y plantas, tareas de organización y distribución de tareas, entre otras.

- *Trabajo de Cuidados Familiares*; este tipo de trabajo se define como la acción de cuidar a un niño, o una persona adulta o anciana dependiente para el desarrollo y el bienestar de su vida cotidiana. Además de un trabajo material se reconoce el aspecto afectivo y emocional que engloba este tipo de trabajo.

En las últimas décadas se dio una revolución, las mujeres pasaron de estar principalmente en su casa a estar la mayor parte de su tiempo en su trabajo. Esta situación representa un limitante debido a que las mujeres sufrieron ese proceso en el marco de una cultura que no ha reestructurado los roles masculinos para que puedan compartir las tareas domésticas con las mujeres, tampoco se ha modificado el ámbito laboral ni los servicios de apoyo para nuevas necesidades. Como consecuencia de esta revolución se dan necesidades de cuidado insatisfechas. El cuidado originalmente es una actividad femenina no remunerada que no posee reconocimiento ni valoración social. La tarea doméstica intrafamiliar y las necesidades de cuidado de los miembros de la familia restringen y modelan la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo. Para cumplir con sus llamados "deberes familiares" muchas mujeres desempeñan trabajos part-time, o trabajos que puedan realizar en sus domicilios o cerca de ellos, aunque la retribución económica sea menor y/o disminuya sus posibilidades de ascenso laboral. Toda esta situación tiene repercusiones en los beneficios sociales a los que

pueden acceder las mujeres. Por ejemplo los beneficios otorgados por maternidad se consideran como una protección brindada al niño/niña y no como la efectivización de derechos sociales de las propias mujeres. El tener hijos y cuidarlos no asegura ninguna recompensa social para las madres. Tampoco el cuidado los ancianos es objeto de beneficios sociales para las hijas.

La Organización Internacional de Trabajo realizó un informe llamado "Trabajo y Familia: hacia nuevas formas de conciliación con responsabilidad social". Este Informe trata de la conciliación entre vida familiar y personal y por otra parte la vida laboral. El mismo tiene su enfoque en América Latina y El Caribe siendo una de las regiones más desigual del planeta. Se argumenta que es necesario avanzar hacia la conciliación de ambas tareas, con corresponsabilidad social, es decir entre hombres y mujeres.

"Sólo en la medida que se contemplen las necesidades y realidades diferenciales de hombres y mujeres, será posible avanzar en la disminución de las situaciones de desigualdad".⁽²⁹⁾

7.3.2 Políticas Públicas de Trabajo y Familia

A los Estados les corresponde proteger y promover los derechos de toda la ciudadanía.

La lista de problemas que merecen una solución urgente en la región incluye entre otros la necesidad de resolver las desventajas que enfrentan las mujeres en el mercado laboral. Un punto central es ofrecer una infraestructura de cuidado disponible para el conjunto de la población, independientemente del tipo de su inserción laboral, en la perspectiva de avanzar hacia políticas sociales universales. La intervención del Estado no debe limitarse a la puesta en marcha de políticas específicas de conciliación. Estas deben ser diseñadas en un sentido más amplio, que incluya el sistema de protección social, el sistema impositivo y la forma en que se estructuran las atenciones a los/as ciudadanos por parte de las entidades públicas.

Crecientemente, se reconoce que es necesario proteger el derecho, de quienes integran la familia, a una convivencia diaria, de manera que no tengan que

(29) "Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social." OIT.

renunciar a ello a causa del exceso de trabajo. En el mismo sentido, se debe garantizar el derecho de la madre a acceder y permanecer en el mercado de trabajo; del padre a participar en la convivencia familiar y los cuidados, de los hijos e hijas a recibir cuidados y educación, de la población adulta mayor y otras personas dependientes a permanecer con la familia si así lo desean.

Se ha debatido cuál es el rol que le compete al Estado en materia de trabajo y familia. Las posiciones se sitúan en un amplio rango, desde aquellas que consideran que le corresponde un alto grado de responsabilidad en la regulación y provisión de servicios de apoyo, hasta quienes consideran que éste es un asunto privado que debe ser manejado por las propias familias con el soporte del mercado y una mínima intervención estatal.

7.4 La realidad en la región (América Latina y el Caribe)

7.4.1 Los nuevos modelos de Familia

Durante las últimas décadas, las profundas transformaciones socio demográficas han generado cambios en las familias de América Latina y el Caribe e incidido en el vínculo que éstas mantienen con la economía y los mercados laborales. Esto ha creado un nuevo balance de demanda y oferta de cuidados al interior de los hogares.

Primero, se observa que las formas tradicionales de familia han dado lugar a una gran diversidad. Hasta hace tres décadas, en la región dominaba el modelo clásico de familia nuclear, en la cual sólo el hombre trabajaba remuneradamente.

Este modelo ha perdido su importancia, así como también han disminuido las familias extensas, en las que además de madres y padres hay otras personas adultas en la casa. En cambio, han aumentado las familias con dos fuentes de ingreso, los hogares unipersonales y los monoparentales, en los que una sola persona adulta se hace cargo de la familia.

Segundo, el tamaño medio de la familia se ha reducido. Esto se debe a tres razones: se ha postergado la primera unión de pareja; ha disminuido el número de hijos/as y ha aumentado el tiempo que transcurre entre ellos. Esto, especialmente entre las mujeres de sectores medios y altos de áreas urbanas.

Uno de los cambios más importantes registrados en la región es el incremento de los hogares con una sola persona adulta a su cargo. Esta persona es casi siempre mujer.

Los hogares monoparentales liderados por mujeres enfrentan enormes dificultades para combinar el trabajo doméstico y de cuidado con las actividades remuneradas. De ello dan cuenta dos datos aparentemente contradictorios. El primero es que la mayoría de las mujeres jefas de hogar (entre el 52% y el 77%) están en el mercado laboral. Sin embargo, estos hogares tienden a ser más pobres: en 11 de 18 países de la región la incidencia de la extrema pobreza es superior aquí que en el resto de las familias (CEPAL, 2008). La principal causa está asociada a los menores ingresos que perciben estas mujeres debido a la discriminación salarial, por la mayor dificultad que enfrentan para conciliar el trabajo remunerado con las responsabilidades familiares sin contar con la ayuda de otros adultos. Frente a una oferta y cobertura de servicios preescolares insuficientes, estas mujeres deben buscar alternativas que generalmente van en detrimento del cuidado de sus hijos o hijas; o del trabajo en que se insertan.

7.4.2 Largas jornadas laborales de las mujeres

Al sumar el trabajo que las mujeres realizan para el mercado con el que dedican al cuidado de la familia, se constata que trabajan una mayor cantidad de horas diarias que los hombres. El tiempo que mujeres y hombres destinan al trabajo crece cada día más. En paralelo, disponen de menos espacio para la familia, la vida social y las actividades de ocio y recreación.

Por otra parte, en materia de cuidados, las tareas de hombres y mujeres son diferentes así como lo ilustran los datos relativos a Uruguay (2007): los hombres se dedican a tareas menos rutinarias ,jugar con sus hijos por ejemplo, mientras que las mujeres se encargan de las labores cotidianas relacionadas con la alimentación e higiene.⁽³⁰⁾

La brecha de género en el uso del tiempo se profundiza en los grupos socioeconómicos más bajos: las mujeres pobres son las que más tiempo destinan a las tareas del hogar.

(30) "OIT/ Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad".

7.5 Trabajo Remunerado

El trabajo remunerado tiene para la mujer un valor instrumental en la medida que brinda independencia, una independencia a la que generalmente se renuncia al acceder a la situación de casada o de madres.

Para aquellas sociedades donde el trabajo remunerado es escaso el acceso al mismo es un derecho limitado a los hombres. Se puede llegar a afirmar que en todas las sociedades, aun en aquellas donde el trabajo es abundante, el trabajo de la mujer es subsidiario del de hombre. El trabajo asalariado ha sido hasta hace poco un mundo dominado casi en su exclusividad por hombres, restándole valor o negando la existencia del trabajo femenino. Desde antes y hasta hoy en día el casarse o casarse y tener hijos hipoteca el futuro laboral de las mujeres.

La feminización del mundo laboral es subsidiaria; la mujer se incorporó al trabajo cuando escaseó la mano de obra masculina, formando parte de los trabajos considerados como menos atractivos. Mientras el trabajo femenino siga siendo subsidiario del masculino y mientras la cultura social siga separando los roles del hombre y la mujer la desigualdad y la discriminación de la mujer en el trabajo continuará.

La diferente "centralidad" que tiene el trabajo para hombres y mujeres es una de las razones que explican la desigual situación de la mujer en el trabajo. La centralidad del trabajo se define como la orientación y grado de compromiso de las personas con su trabajo más allá de motivaciones financieras. Las mujeres no están en condiciones de dedicarle todas sus energías al trabajo remunerado debido a que gran parte de las mismas están enfocadas al trabajo en el hogar.

Los cambios producidos después de la segunda mitad del siglo pasado son muy importantes, el rol de la mujer ha cambiado, pero a pesar de los avances la discriminación y la presencia desigual en el trabajo asalariado aún persisten. El trabajo y su cultura siguen siendo masculinos hasta el día de hoy, este cambio no es fácil sobre todo porque no existen demasiados estímulos como para impulsar el mismo.

A pesar del creciente ingreso de las mujeres al trabajo asalariado, las mismas sufren la discriminación ocupacional desarrollando sus labores en su mayoría en el segmento secundario del mercado de trabajo, mientras que el segmento primario del mercado de trabajo está formado principalmente por hombres. Dentro del segmento primario del mercado de trabajo se agrupan los puestos laborales con

mejores salarios, mejores condiciones de trabajo, con más posibilidades de promoción y con mayor estabilidad en el empleo. El segmento secundario del mercado está formado por puestos peor pagados, con condiciones de trabajo precarias, con pocas posibilidades de promoción y con una alta tasa de inestabilidad y rotación en el empleo. Esta discriminación ocupacional se refleja en la mayor probabilidad de ocupar un trabajo de poca calidad para las mujeres que para los hombres.

En resumen podemos decir que la mayoría de las mujeres destinan menos tiempo y en forma más discontinuada al trabajo asalariado, lo que repercute en la acumulación de capital profesional y en consecuencia en sus niveles de ingreso. Este hecho llega a agravarse luego del matrimonio o cuando se tienen hijos.

7.6 Revolución Femenina

Las mujeres se han incorporado a lo largo del siglo veinte a los espacios públicos en el campo laboral, político, cultural y sindical, proceso que aún sigue en el día de hoy. Han ganado autonomía económica aunque no han dejado de ocuparse de los espacios privados (trabajo en el hogar familiar).

Se está dando un proceso de "empoderamiento" por parte de las mujeres, a través del mismo éstas adquieren poder con el que obtienen el control sobre sus propias vidas y capacidades, y de esta manera logran tomar sus propias decisiones y pasan a ser parte activa en el desarrollo de la sociedad. Según la Red Internacional Feminista DAWN por "empoderamiento se entiende el continuo fortalecimiento de las mujeres tendiente a obtener sus derechos, incluyendo el poder de decisión sobre los recursos materiales y el ejercicio de su participación social y política, sin exclusiones referidas a su ser mujer". ⁽³¹⁾

En nuestra sociedad el éxito está ligado al mundo público masculino, asociándolo con el dinero y con el éxito profesional. Según este enfoque el mundo privado familiar no se considera como un espacio de desarrollo del éxito. Lograr el bienestar y equilibrio familiar no representa para la sociedad valores del éxito. Por lo tanto no se espera que las mujeres ambicionen el mundo público para salvaguardar las necesidades de la familia.

(31) "Género + Empoderamiento = Democracia de género?". Red Internacional Feminista DAWN.

7.7 Nuevas miradas desde las empresas

A nivel internacional, las organizaciones de empleadores han contribuido de manera decisiva hacia una mayor igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo. En un contexto de creciente compromiso con la igualdad de género, los empleadores pueden hacer un gran aporte y obtener importantes beneficios, especialmente si adoptan un enfoque proactivo (OIT, 2008).⁽³²⁾

La adopción voluntaria de principios y medidas (por ejemplo, los Códigos de Buenas Prácticas) se ha expandido y se han observado buenos resultados. Cuando los empleadores actúan a través de sus organizaciones, pueden influir además en las reformas en curso de un modo beneficioso para ellos y la sociedad en su conjunto.

La Organización Mundial de Empleadores (OIE), por su parte, destaca la importancia de apoyar la incorporación laboral de la mujer a través de políticas "amistosas" con las familias (OIE, 2008).⁽³³⁾

Las medidas implementadas en los lugares de trabajo pueden ser fundamentales para que los trabajadores puedan manejar de mejor manera la relación entre sus obligaciones laborales y las responsabilidades domésticas. Internacionalmente, se ha prestado mucha atención a las acciones que las propias empresas pueden desarrollar más allá de lo que establece la ley para contribuir a una mejor disposición hacia el trabajo y, en consecuencia, hacia un mayor desarrollo productivo. Este tipo de medidas se utiliza con el fin de retener a las personas con talento y aumentar la productividad de las empresas por medio de la disminución de rotación o las ausencias, y la mejora en la estabilidad y la motivación. Sin embargo, el tema está recién surgiendo en las empresas latinoamericanas, entre las cuales algunas multinacionales han sido pioneras en establecer medidas más avanzadas que la propia legislación. Si bien los retos atraviesan a todas las unidades productivas, las empresas grandes muestran más adelantos que las pequeñas y medianas, las cuales constituyen la mayoría de la estructura productiva de la región.

(32) "OIT/ Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad."

(33) "OIT/ Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad."

En la región, las medidas que están en ejecución en las empresas no responden a un modelo único de conciliación de vida laboral y familiar. Se trata de prácticas de diversos orígenes y características, entre las cuales las más comunes son la flexibilidad de horarios y vacaciones; o las licencias por emergencia familiar. Menos común es la organización de servicios de cuidado infantil donde no es obligatorio por ley.

7.8 Nuevo liderazgo femenino

El Liderazgo Femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer el liderazgo al interior de las organizaciones. Esto es posible gracias a las características propias.

Hoy en día las mujeres están dejando atrás su rol secundario y el mundo privado que las mantenía recluidas y alejadas del mundo público, ellas se están incorporando a la población económicamente activa, a la educación; están mejorando su calidad de vida, han aprendido a regular sus tiempos y momentos de maternidad, en definitiva están logrando un lugar de relevancia en la sociedad. En esta situación, esperable que las mujeres influirán decisivamente en los diferentes ámbitos de la vida actual, en las relaciones afectivas, y en la vida familiar de este siglo.

Para dirigir una organización se requieren características especiales porque de otra manera no se explicaría la existencia de una serie de propuestas y teorías sobre el liderazgo en las organizaciones y los estilos de dirección. El asunto es que todo lo que se ha construido en relación a liderazgo y dirección ha sido aludiendo a características asociadas al hombre, tales como, cumplimiento de objetivos, logro de metas, influencia interpersonal e intra organizacional, jerarquía, organizaciones piramidales, existencia de reglas del juego claras y establecidas.

Los hombres han sido concientizados para el cumplimiento de logros y objetivos; para proveer y mantener a la familia; para competir entre sus pares; para trabajar y conseguir su éxito en el mundo público, para luchar hasta llegar a la cumbre.

“Nos podemos preguntar si las mujeres tienen hoy en día más oportunidades de asumir roles de liderazgo y puestos de alta dirección en la medida que actúen

como hombres. Los hombres compiten; se dedican en exclusivo a su carrera profesional, o a su trabajo en términos generales, sacrifican tiempo de su vida privada para lograr metas organizacionales; ordenan su mundo público a su manera porque trabajan con el supuesto que su mundo privado está bajo control, porque hay alguien que está a cargo de ello; extienden y ordenan su agenda de actividades en función de los requerimientos de la organización; siempre tienen tiempo para la organización: cenan y se reúnen en horarios fuera de oficina para trabajar estrategias organizacionales; están disponibles para promociones, viajes y asistencia a congresos; trabajan y estudian para mejorar su posición en la organización, entre otros. También podemos preguntarnos si las mujeres tienen las mismas posibilidades teniendo que encargarse de los hijos y del hogar.”

(34)

Por años las mujeres que han alcanzado cargos de alta dirección y asumido roles de liderazgo en las organizaciones se han visto envueltas en el estigma de la masculinización, esto es, actuar como hombres para mantener sus posiciones de poder en sus respectivas organizaciones

El costo de esta masculinización ha sido altísimo para la mujer:

- *La soledad en los puestos de poder*: Las mujeres en los cargos de poder o en los más altos de las organizaciones suelen estar solas porque en ese nivel de la organización existen pocas mujeres, por lo tanto, la única opción es incrementar la red de apoyo con otros hombres cuyos intereses en la organización suelen ser compatibles, pero incompatibles a la hora de mantener un equilibrio con las responsabilidades en el hogar.

- *Tensión trabajo y familia*: Debido a la presencia de la mujer en la organización y a su ausencia en la familia se hace imposible mantener el equilibrio sin que el trabajo o la familia afecte su normal desarrollo.

- *Crisis en la relación de pareja*: El trabajo de la mujer ya no es un complemento en los ingresos familiares y hoy en día es una necesidad para muchas familias que aspiran a mejorar su calidad de vida. Hace mucho también que las mujeres lograron altos niveles de educación, igualando y superando a los hombres en su rendimiento y logros académicos, como para pensar que las mujeres deberían sacrificar lo obtenido por el bien de la familia. La incompreensión de esta situación

(34) “El liderazgo femenino ¿es un mito o una realidad? CL Ana Antunez de Mayolo de Seminario Perú.

de parte del hombre, pero también de la mujer, ha llevado a que las actuales generaciones cuestionen la validez del compromiso de pareja y de la preservación - *Sacrificio y/o postergación de la maternidad*: No es posible pensar que las mujeres deban postergar la decisión de tener un hijo por el riesgo de perder el empleo. No es posible pensar que la protección de la maternidad existe si y solo si las mujeres son contratadas por las organizaciones. No es posible pensar que la maternidad siga siendo un problema sólo de mujeres.

7.9 Tendencias actuales del Empleo de las Mujeres

Según la información brindada por la OIT en la actualidad el número de mujeres que forman parte de los mercados laborales del mundo es el más alto registrado en la historia, pero estas mujeres tiene más posibilidades que los hombres a tener empleos de baja productividad, mal pagos y vulnerables.

El número de mujeres con empleo tuvo un aumento en la última década de doscientos millones alcanzando los mil doscientos millones en el año 2007. En ese mismo año los hombres con empleo representaban mil ochocientos millones. En esta última década también hubo cambios en el número de mujeres desempleadas, de 70,2 millones se pasó a 81,6 millones.

El informe de la OIT menciona que las mejoras que se registran en la situación en el empleo de las mujeres en los mercados laborales del mundo no han sido suficientes para disminuir en forma sustancial la brecha existente de género. También destaca los siguientes datos:

-La tasa mundial de desempleo femenino fue de 6,4% frente a 5,7% de los hombres.

-En el mundo hay menos de 70 mujeres económicamente activas por cada 100 hombres.

-La relación empleo-población de las mujeres de todo el mundo fue de 49,1% en el año 2007 frente a 74,3% de los hombres.

-Durante la última década el sector servicios superó al de agricultura como principal proveedor de empleo para las mujeres. En 2007 el 36,1% de las mujeres trabajaban en la agricultura y el 46,3% en servicios. Con respecto a los hombres el 34% trabajaban en la agricultura y el 40,4% en servicios.

En cuanto a las políticas para promover el empleo de las mujeres el informe se encarga de destacar que para muchas mujeres el cambio de un empleo vulnerable

hacia un trabajo remunerado y asalariado representa un paso importante para su independencia económica y la autodeterminación. El acceso a los mercados laborales y a un trabajo decente y productivo resultan cruciales para una mayor igualdad de género.

El informe plantea que en general las políticas para mejorar las oportunidades de participación de las mujeres en los mercados laborales en condiciones de igualdad están produciendo resultados pero la lentitud en que producen los cambios hace que todavía las diferencias sean considerables. Para mejorar el ingreso de las mujeres al mercado laboral un paso fundamental es tratar de aumentar sus posibilidades de acceso a un rango mayor de industrias y de ocupaciones. También las capacidades de una sociedad para aceptar el nuevo papel de las mujeres y de las economías para generar los empleos decentes que son requeridos son dos condiciones necesarias para mejorar la situación de las mujeres en los mercados laborales y para el desarrollo económico en general.

La situación en nuestro país con respecto a las mujeres nos dice que por ejemplo las mujeres superan a los hombres en logros educativos. Según datos del INE las mujeres con mayores logros educativos son las que poseen tasas de actividad más altas y las que han incrementado más su actividad entre 1997 y 2005. Pero a pesar de estos avances la brecha de ingresos entre mujeres y varones en general es mayor en los niveles educativos altos que en bajos o intermedios. Esto se da sobre todo debido a la posible interrupción en la carrera de las mujeres por la maternidad y por la discriminación laboral.

En Uruguay se observa que la tasa de actividad económica en las mujeres disminuye a medida que aumenta el número de niñas y niños en el hogar, siendo la más baja cuando estos tienen hasta tres años. Esta tasa vuelve a aumentar cuando los hijos comienzan a asistir a alguna institución educativa. En el caso de los hombres la presencia de niñas/os no los afecta en igual medida, al contrario tiende a incrementar la tasa de actividad.

Un dato importante es la diferencia existente en cuanto a la dedicación al trabajo no remunerado. Las mujeres destinan 36,3 horas semanales al trabajo no remunerado y los hombres sólo 15,7 horas. El número de componentes del hogar no afecta la dedicación de los varones al trabajo no remunerado, pero en las mujeres aumenta a medida que se incrementa el tamaño del hogar. Tampoco la inserción de la mujer al mercado laboral afecta la dedicación al trabajo no remunerado. Las mujeres dedican más de un tercio del tiempo de trabajo al

trabajo remunerado y dos tercios corresponden al trabajo no remunerado. En el caso de los hombres dedican un cuarto de su tiempo al trabajo no remunerado y tres cuartos al trabajo remunerado.

A nivel parlamentario en marzo de 2007 se aprobó la Ley 18.104 para la promoción de la Igualdad de Derechos y Oportunidades entre hombres y mujeres. Por esta ley el Estado se ve comprometido a adoptar todas las medidas para asegurar el diseño, elaboración y seguimiento de políticas públicas para la igualdad de género.

CAPITULO 8

TRABAJO DE CAMPO

8.1 Introducción

8.2 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a mujeres gerentes de la Banca Pública

8.2.1 Datos generales

8.2.2 Datos sobre gerencia

8.2.3 Datos sobre liderazgo y motivación

8.2.4 Datos sobre mujer

8.3 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a hombres gerentes de la Banca Pública

8.3.1 Datos generales

8.3.2 Datos sobre gerencia

8.3.3 Datos sobre liderazgo y motivación

8.3.4 Datos sobre mujer

8.4 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a subordinadas de la Banca Pública

8.4.1 Datos generales

8.4.2 Datos sobre gerencia

8.4.3 Datos sobre liderazgo y motivación

8.4.4 Datos sobre mujer

8.5 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a subordinados de la Banca Pública

8.5.1 Datos generales

8.5.2 Datos sobre gerencia

8.5.3 Datos sobre liderazgo y motivación

8.5.4 Datos sobre mujer

8.1 Introducción

Nuestro trabajo de campo consistió en el envío de una encuesta vía e-mail a un conjunto de gerentes y subordinados de la Banca Pública. En base a estas encuestas obtuvimos conclusiones primarias que confirmamos realizando entrevistas personales a gerentes y subordinados de la banca.

Cuadro 8.1.1 - Muestra encuestada de la Banca Pública

	Gerentas	Gerentes	Subordinadas	Subordinados	Total
BROU	9	10	21	15	55
BCU	6	1	7	4	18
BSE	0	0	2	1	3
BHU	0	0	0	0	0
TOTAL	15	11	30	20	76

Cuadro 8.1.2 - Porcentaje de la muestra en el total de funcionarios desagregado por bancos ⁽³⁵⁾

	Gerentas	Gerentes	Subordinadas	Subordinados
BROU	7.5%	3.5%	1.5%	0.7%
BCU	31.6%	2.6%	2.5%	1.7%
BSE	0%	0%	0.2%	0.1%
BHU	0%	0%	0%	0%

Cuadro 8.1.2 - Porcentaje de la muestra en el total de funcionarios de la Banca Pública ⁽³⁵⁾

	Muestra	Funcionarios	Porcentaje
Gerentas	15	215	7.0%
Gerentes	11	481	2.3%
Subordinadas	30	2719	1.1%
Subordinados	20	3558	0.6%
TOTAL	76	6973	1.1%

(35) Estimación elaborada a partir de los datos proporcionados por la Oficina Nacional del Servicio Civil y del Banco de la República Oriental del Uruguay. Los datos del BROU fueron proporcionados por dicha institución y son a octubre de 2009. Se aplicó la estructura de funcionarios del BROU para estimar el resto de los bancos.

Cuadro 8.1.4 - Cantidad de funcionarios de la Banca Pública al 31/12/2008 ⁽³⁶⁾

	Hombres	Mujeres	Total
BROU	2,594	1,499	4,093
BCU	280	300	580
BSE	888	927	1,815
BHU	277	208	485
TOTAL	4,039	2,934	6,973

Cuadro 8.1.5 - Cantidad de gerentes de la Banca Pública ⁽³⁵⁾

	Hombres	Mujeres	Total
BROU	288	120	408
BCU	39	19	58
BSE	122	60	182
BHU	32	16	48
TOTAL	481	215	696

Cuadro 8.1.6 - Cantidad de subordinados de la Banca Pública ⁽³⁵⁾

	Hombres	Mujeres	Total
BROU	2,306	1,379	3,685
BCU	241	281	522
BSE	766	867	1,633
BHU	245	192	437
TOTAL	3,558	2,719	6,277

(36) Fuente: "Informe sobre vínculos laborales con el Estado", Presidencia de la República, Oficina Nacional del Servicio Civil, datos al 31/12/2008. Los datos del BROU fueron proporcionados por dicha institución y son a octubre de 2009.

Cuadro 8.1.7 - Cantidad de gerentes por niveles del Banco de la República Oriental del Uruguay a Octubre 2009

(37)

	Hombres	Mujeres	Total
Nivel 1	11	8	19
Nivel 2	40	22	62
Nivel 3	60	28	88
Nivel 4	177	62	239
Total de gerentes	288	120	408

Cuadro 8.1.8 - Porcentaje de mujeres y hombres gerentes por niveles del Banco de la República Oriental del Uruguay a Octubre 2009

	Hombres	Mujeres	Total
Nivel 1	58%	42%	100%
Nivel 2	65%	35%	100%
Nivel 3	68%	32%	100%
Nivel 4	74%	26%	100%
Total de gerentes	71%	29%	100%

(37) Fuente: datos proporcionados por el Banco de la República Oriental del Uruguay.

8.2 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a mujeres gerentes de la Banca Pública

8.2.1 Datos generales

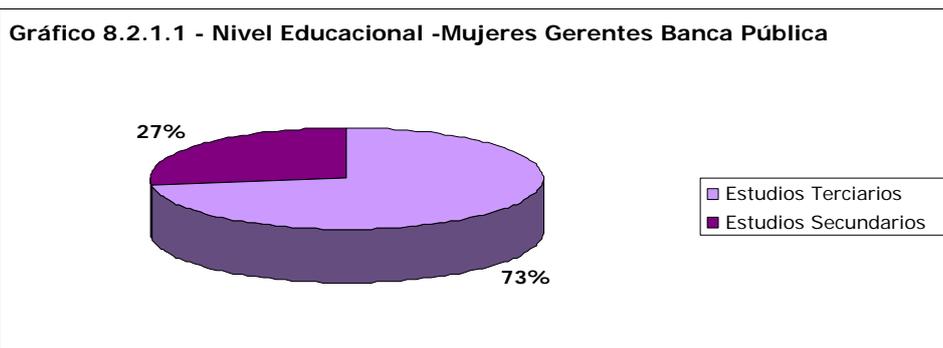
Se encuestó a 15 mujeres gerentes de los diferentes bancos estatales.

Cuadro 8.2.1.1 - Rango de edades – Mujeres Gerentes Banca Pública

Edades	%
Entre 31 a 40 años	8%
Entre 41 a 50 años	30%
Entre 51 a 60 años	54%
Entre 61 a 70 años	8%

Como se observa en el *cuadro 8.2.1.1* predominan en cargos gerenciales las mujeres con edades entre 51 y 60 años.

Con respecto al estado civil de las mujeres gerentes se observa que un 73% son casadas, un 20% divorciadas y un 7% viudas. En relación a la cantidad de hijos un 73% tienen más de 2 hijos

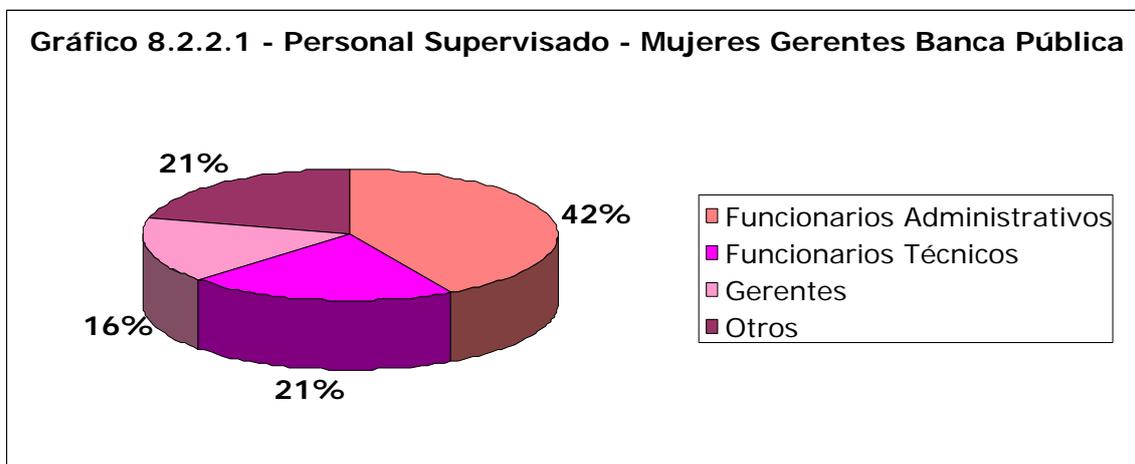




Como se observa en el *gráfico 8.2.1.1* el nivel educacional de las mujeres encuestadas es alto, el 73 % posee estudios terciarios completos y el resto posee secundaria completa.

Del estudio realizado se observó que las mujeres que llegan a cargos gerenciales en su mayoría son altamente calificadas y un 27% de estas últimas, afirmó poseer una maestría o postgrado. (Ver *gráfico 8.2.1.2*)

8.2.2 Datos sobre gerencia



Como se observa en el gráfico anterior en relación al desarrollo de su trabajo, el 42% supervisa funcionarios administrativos, el 21% funcionarios técnicos, el 16% gerentes y el 21% funcionarios de varias categorías.

Las tareas que desempeñan las mujeres gerentes en orden de mayor a menor dedicación de tiempo son las siguientes:

1	Tareas de inicio y supervisión de proyectos
2	Tareas de planificación
3	Tareas de asignación de recursos
4	Tareas de control y supervisión del personal
5	Tareas de divulgación de información
6	Tareas de negociación
7	Tareas de recolección de información
8	Tareas de capacitación, motivación y disciplina del personal
9	Tareas de contacto con fuentes de información exteriores a la organización
10	Tareas administrativas

En la toma de decisiones durante el desarrollo de su trabajo en general las encuestadas mencionaron que toman en cuenta sugerencias de otros miembros de nivel inferior, de nivel superior y de sus pares dentro de la organización. En igual medida evalúan algunas o muchas alternativas a la hora de tomar decisiones.

Al momento de tomar una decisión más de la mitad de las encuestadas respondió que se basa en el análisis y la intuición y el resto se basa solamente en el análisis.

La mayoría de las encuestadas brinda información dentro y fuera de la organización.

Sobre la proporción de tiempo que cada gerente le dedica a la toma de decisiones programadas o no programadas, la mayoría declaró que la mayor parte de su tiempo lo dedica a tomar decisiones no programadas, que van surgiendo en el desarrollo de su trabajo, llegando a ocupar en algunos casos hasta el 80% del tiempo.

Con respecto al éxito en el desarrollo de cargos gerenciales, el 100% de las encuestadas no cree que sea importante para las mujeres adoptar pautas masculinas en el desarrollo de su trabajo para lograr el éxito. Algunos de los comentarios al respecto fueron los siguientes:

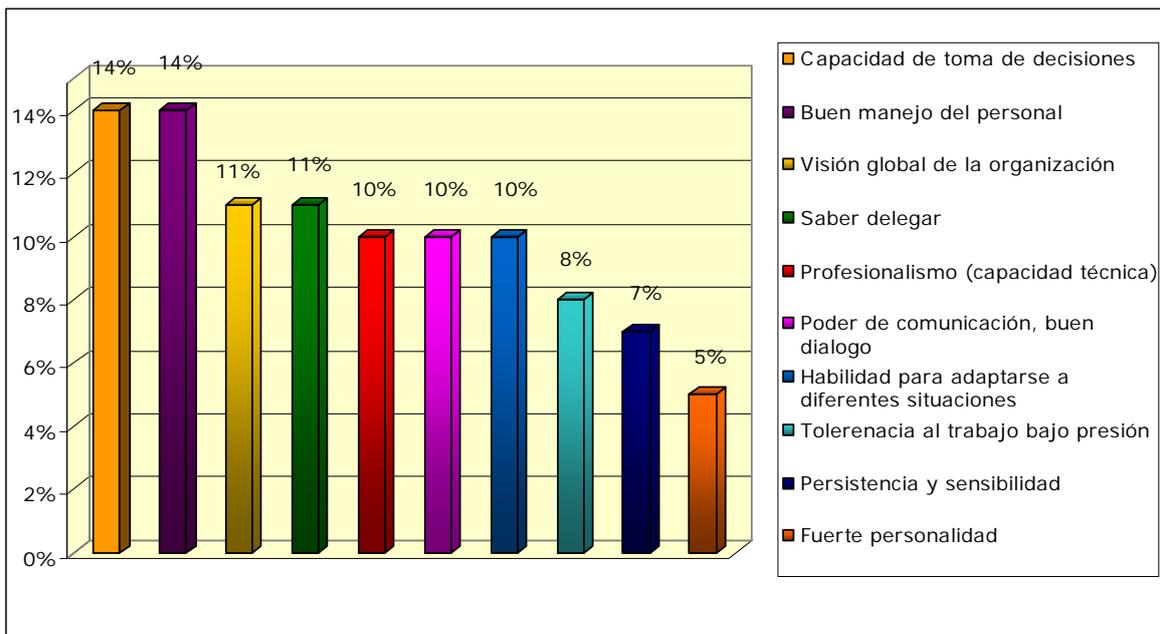
- "Se debe ser natural y apostar a la profesionalización, sin tener en cuenta el sexo."

- "El desarrollo del trabajo saldrá mejor cuanto más fiel sea el gerente a su propia naturaleza personal, ya sea su formación, experiencia, forma de trabajo, y eso incluye la naturaleza femenina, de la cual no se puede desprender."

Y en cuanto al ejercicio de su cargo de gerente, el 73% de las mujeres gerentes encuestadas no cree que existan diferencias con respecto a sus iguales del sexo opuesto. El 27% cree que las mujeres desempeñan mejor su cargo debido a que:

- "las mujeres son más componedoras de los conflictos."
- "más negociadoras."
- "más sensibles."
- "más exigentes y más firmes."

Gráfico 8.2.2.2 - Principales características de los buenos líderes

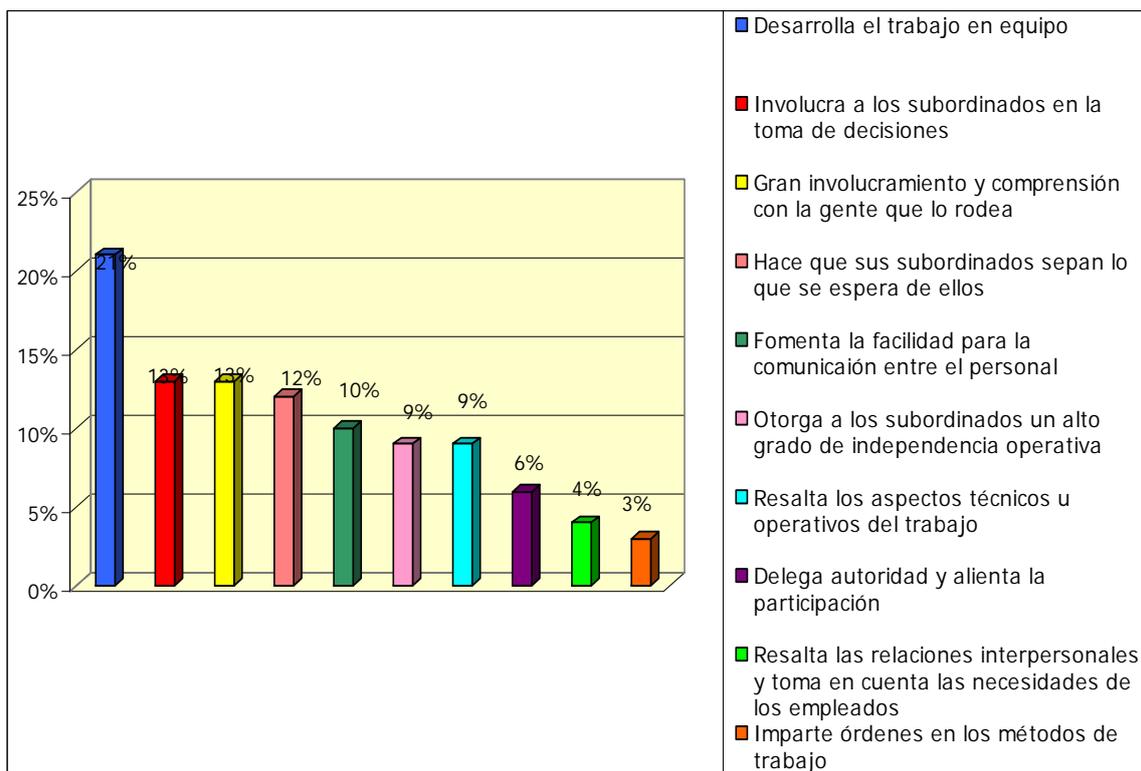


Como se observa en el gráfico anterior, las principales características que deben poseer los gerentes para convertirse en buenos líderes, nuestras encuestadas respondieron en el siguiente orden de importancia (de mayor a menor):

- Capacidad de toma de decisiones
- Buen manejo del personal
- Visión global de la organización
- Saber delegar
- Profesionalismo (capacidad técnica)

- Poder de comunicación, buscar el diálogo
- Habilidad para adaptarse a diferentes situaciones
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Persistencia y sensibilidad
- Fuerte personalidad

Gráfico 8.2.2.3 - Principales características del estilo de dirección de las mujeres gerentes



De las mujeres gerentes encuestadas las principales características del estilo de dirección de las mismas fueron las siguientes en orden de mayor importancia (Ver *gráfico 8.2.2.3*):

- Desarrolla el trabajo en equipo
- Involucra a los subordinados a la hora de tomar decisiones
- Gran involucramiento y comprensión con la gente que lo rodea
- Hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos
- Facilita la comunicación entre el personal

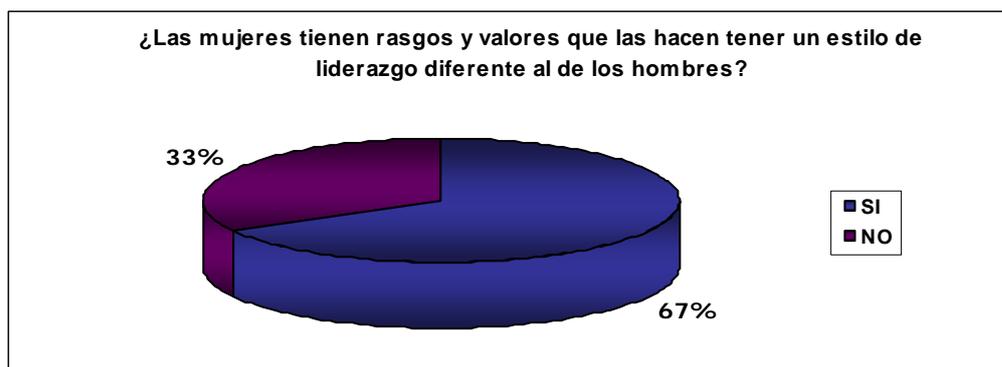
8.2.3 Datos sobre liderazgo y motivación

Sobre la posibilidad de que sus subordinados puedan llegar a tomar decisiones por su propia cuenta, según nuestro relevamiento el 73% les permite a sus subordinados tomar a veces decisiones por su propia cuenta y el 27% se lo permite siempre. Ninguna de las encuestadas respondió por la negativa a esta iniciativa de sus subordinados.

Del trato que estas mujeres gerentes tienen día a día con sus subordinados el 74% responde que es de confianza mutua y el 26% que es amistoso. Con respecto al trato que estas mujeres gerentes tienen con sus superiores los números cambian un poco, el 61% es de confianza mutua, el 28% es amistoso y el 11% es estrictamente profesional. Y por último el trato que tienen con sus pares se da de la siguiente manera, el 56% es amistoso, el 28% es de confianza mutua y el 17% restante es estrictamente profesional.

Frente a algún tipo de problema que estas mujeres gerentes puedan tener con algún subordinado que no esté cumpliendo con las tareas inherentes a su función el 100% de las encuestadas piensan que la mejor medida a tomar al respecto es el diálogo con el subordinado en cuestión.

Gráfico 8.2.3.1



Sobre la afirmación de que las mujeres poseen rasgos y valores que le hacen tener un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, el 67% de nuestras encuestadas estuvo de acuerdo. Como justificación mencionaron:

- "las mujeres son más complejas e intuitivas que los hombres."

- "éstas ejercen un liderazgo más participativo y negociador que impositivo".
- "se involucran más con las dificultades que enfrentan los subordinados en las tareas."

El 100% de las encuestadas respondió que la mejor forma de trabajo es la del trabajo en equipo, no obstante el 33% de las mismas opinaron también que el trabajo individual es muy importante, por lo tanto su opinión dependerá del tipo de trabajo a realizar. Como principales ventajas del trabajo en equipo se mencionaron:

- "genera más ideas y es más creativo."
- "logra mayor involucramiento, mejor clima de trabajo y mejores resultados."
- "genera más compromiso y satisfacción."

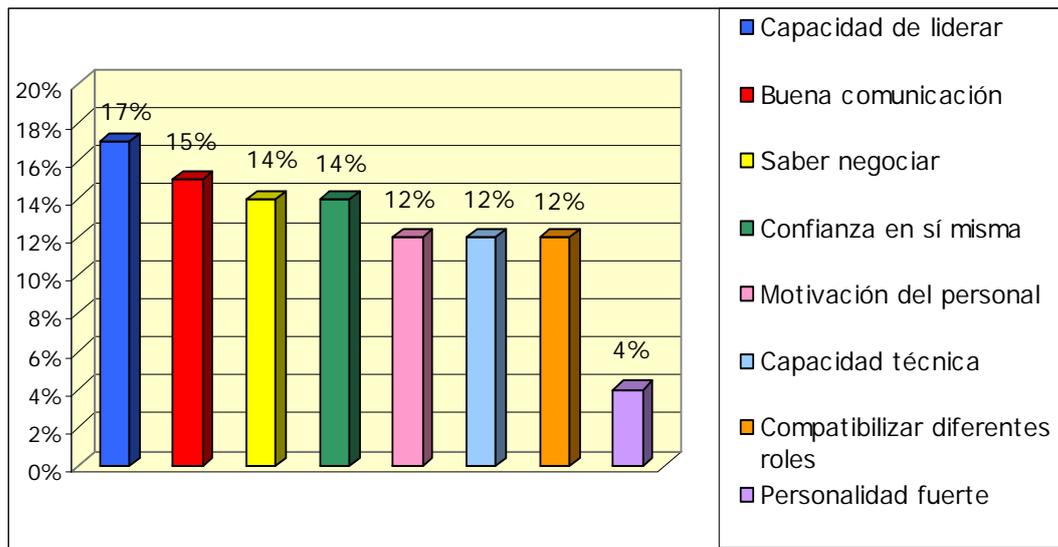
En cuanto a la formación de los grupos de trabajo, al total de las encuestadas le es indiferente si los mismos están formados por hombres o por mujeres. Opinaron que los grupos de trabajo se deben elegir en base a las competencias, valores, las ganas de hacer, la responsabilidad y el compañerismo de los subordinados y no por su sexo. Plantearon que lo ideal es un equipo formado por ambos sexos.

8.2.4 Datos sobre mujer

El 73% de las mujeres gerentes encuestadas opinó que las mujeres para acceder a altos cargos deben superar obstáculos o luchar más que los hombres. Algunas de sus respuestas fueron las siguientes:

- "hay que esforzarse más ya que no se visualiza aún a la mujer como profesional en muchos sentidos"
- "al momento de elegir a los candidatos para los puestos, quienes deciden prefieren hombres. En general, para optar por una mujer ésta debe haber demostrado mucho más condiciones que sus pares hombres."
- "a veces se piensa que una mujer va a priorizar su hogar / familia frente al trabajo, y debe demostrarse que aunque la prioridad exista, se puede ser eficiente."

Gráfico 8.2.4.1 - Perfil que debe tener una mujer para acceder a un cargo de gerente



El perfil que debe tener una mujer para acceder a un cargo de gerente según nuestras encuestadas responde a las siguientes características ordenadas de mayor a menor importancia (Ver gráfico 8.2.4.1):

- Capacidad de liderar
- Buena comunicación
- Saber negociar
- Confianza en sí misma
- Motivación del personal
- Capacidad técnica
- Compatibilizar diferentes roles
- Personalidad fuerte

Cuadro 8.2.4.1 - Mecanismos de equilibrio entre la familia y el trabajo

Mecanismos	%
Colaboración de la pareja	38%
Colaboración de terceros no familiares	42%
Colaboración de parientes	12%
Otros	8%

Casi todas las mujeres con hijos, tienen que hallar mecanismos para lograr un equilibrio entre su vida laboral y su vida familiar. En el *cuadro 8.2.4.1* se observan

los mecanismos utilizados por las encuestadas y en que proporción recurren a los mismos.

Sobre la discriminación laboral, sólo una de nuestras encuestadas mencionó sentirse discriminada, argumentando que no siempre sus opiniones pesan igual que las de sus pares hombres. El resto opinó que a pesar de que en algunos momentos se sienten exigidas a demostrar sus capacidades no se sienten discriminadas.

En cuanto a la combinación de las ambiciones profesionales con sus otros objetivos de vida, nuestras encuestadas respondieron:

- "Es uno de los puntos más difíciles del ejercicio de la profesión de gerente, el de impedir que ese ejercicio invada literalmente otros aspectos de la vida. En general, trato de reservar momentos diariamente para comunicarme con mi familia y tener momentos juntos, al menos la cena, y de hacer espacios los fines de semana para compartir actividades con mi pareja y otros miembros de la familia."
- "Intento continuar dedicando el tiempo que pueda a mis otros objetivos, familiares, culturales, de esparcimiento, etc. No es fácil, sobre todo porque el funcionamiento del hogar siempre termina recayendo en las mujeres de la casa en mayor medida, de modo que hay que multiplicarse."
- "Combino mis ambiciones dando su justa medida a todos los roles que debemos cumplir sin descuidar ninguno de ellos."

Por último, según nuestras encuestadas las principales barreras o problemas que tienen que enfrentar las mujeres en los cargos de gerentes son (en orden de mayor importancia):

- Compatibilización de su tiempo (carrera y familia)
- Maternidad y familia
- Jornadas laborales muy extensas
- Las mismas barreras que los hombres

8.3 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a hombres gerentes de la Banca Pública

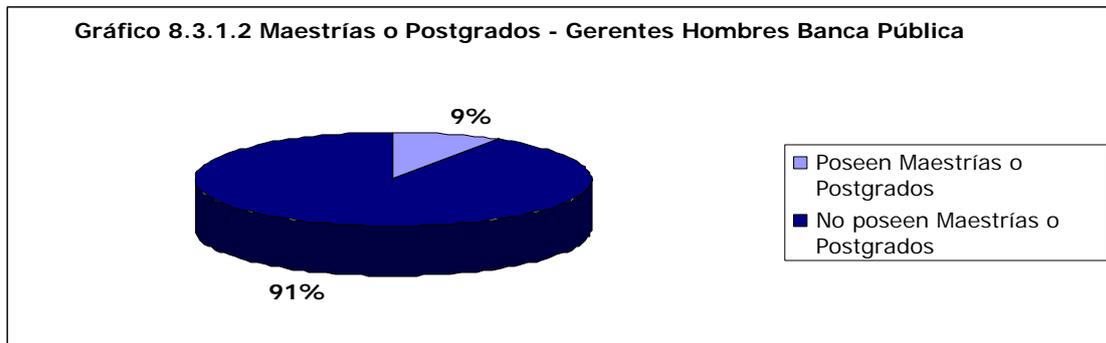
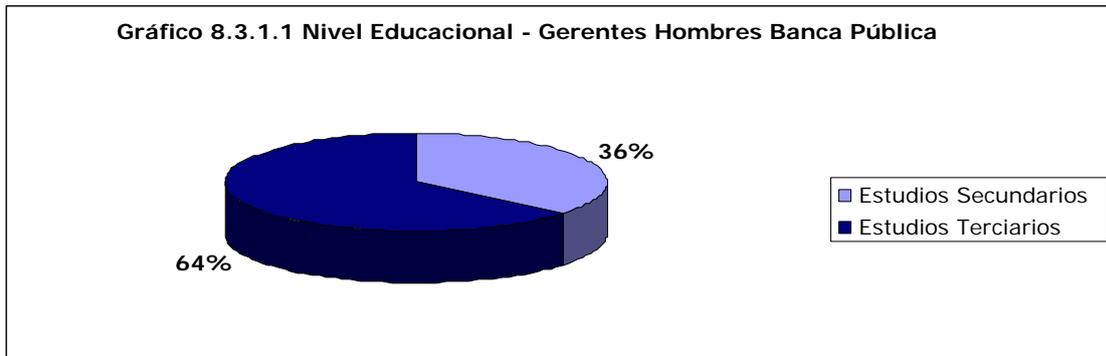
8.3.1 Datos generales

En este caso se encuestó a 11 hombres gerentes de los distintos bancos estatales.

Cuadro 8.3.1.1 - Rango de edades – Gerentes Hombres Banca Pública

Edades	%
Entre 31 a 40 años	9%
Entre 41 a 50 años	73%
Entre 51 a 60 años	18%

Como se observa en el *cuadro 8.2.1.1* predominan en cargos gerenciales los hombres con edades entre 41 y 50 años.



El nivel educacional de los encuestados es alto, el 64 % poseen estudios terciarios completos y el resto posee la secundaria completa.

Del estudio realizado si bien se observa que estos gerentes en su mayoría son altamente calificados, solamente el 9% de ellos posee estudios de maestría o postgrado.

8.3.2 Datos sobre gerencia

Haciendo referencia al tipo de trabajo que desarrollan, el 73% supervisa funcionarios de más de una categoría, el 18% supervisa funcionarios técnicos y el 9% supervisa funcionarios administrativos.

Las tareas que desempeñan los gerentes en orden de mayor a menor dedicación de tiempo son las siguientes:

1	Tareas de control y supervisión del personal
2	Tareas de recolección de información
3	Tareas de negociación
4	Tareas de planificación
5	Tareas de capacitación, motivación y disciplina del personal
6	Tareas administrativas
7	Tareas de divulgación de información
8	Tareas de asignación de recursos
9	Tareas de inicio y supervisión de proyectos
10	Tareas de contacto con fuentes de información exteriores a la organización

En la toma de decisiones durante el desarrollo de su trabajo en general los encuestados mencionaron que toman en cuenta sugerencias de otros miembros de nivel inferior, de nivel superior y de sus pares dentro de la organización. En igual medida evalúan algunas o muchas alternativas a la hora de tomar decisiones.

Al momento de tomar decisiones el 45% de estos gerentes se basa en el análisis y la intuición y el resto se basa solamente en el análisis.

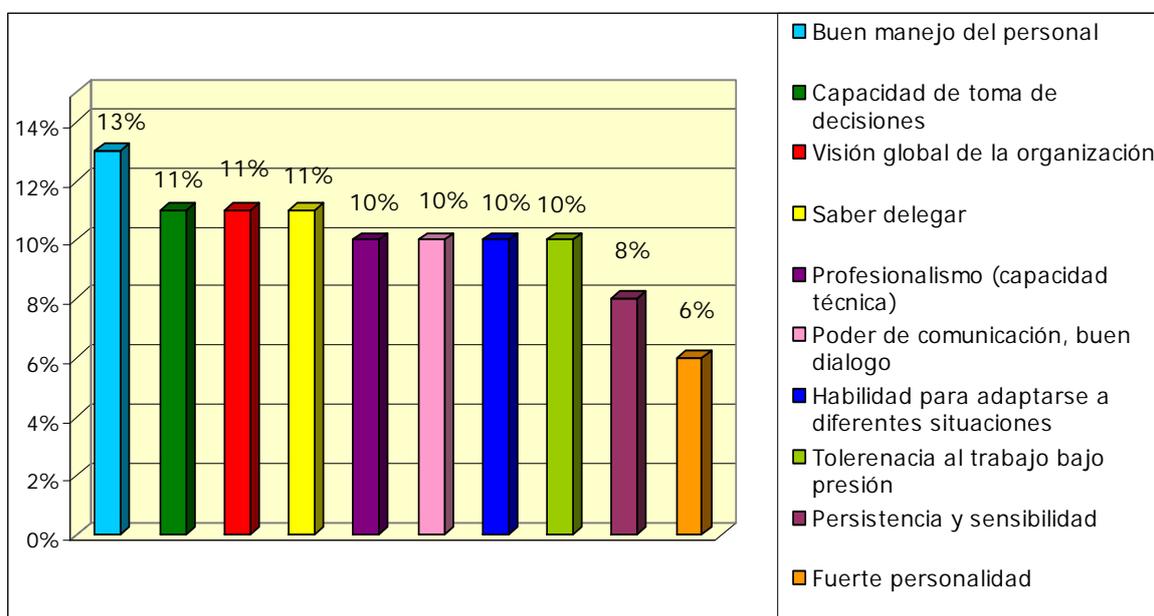
Sobre la proporción del tiempo que cada gerente le dedica a la toma de decisiones programadas o no programadas, la mayoría declaró que la mayor parte de su tiempo es dedicado a tomar decisiones no programadas, llegando a ocupar en algunos casos hasta el 80% del tiempo. Este es otro caso en que los hombres coinciden con las mujeres, se obtuvieron los mismos resultados.

La mayoría de los encuestados brinda información dentro y fuera de la organización.

Haciendo referencia al éxito en el desarrollo de cargos gerenciales, el 73% de los gerentes encuestados no cree que sea importante para sus pares mujeres adoptar pautas masculinas en el desarrollo de su trabajo para lograr el éxito.

En cuanto al ejercicio de su cargo de gerente, el 91% de los encuestados no cree que existan diferencias con respecto a sus iguales del sexo opuesto, el 9% restante opina que las mujeres son más sensibles ante problemas personales.

Gráfico 8.3.2.1 - Principales características de los buenos líderes

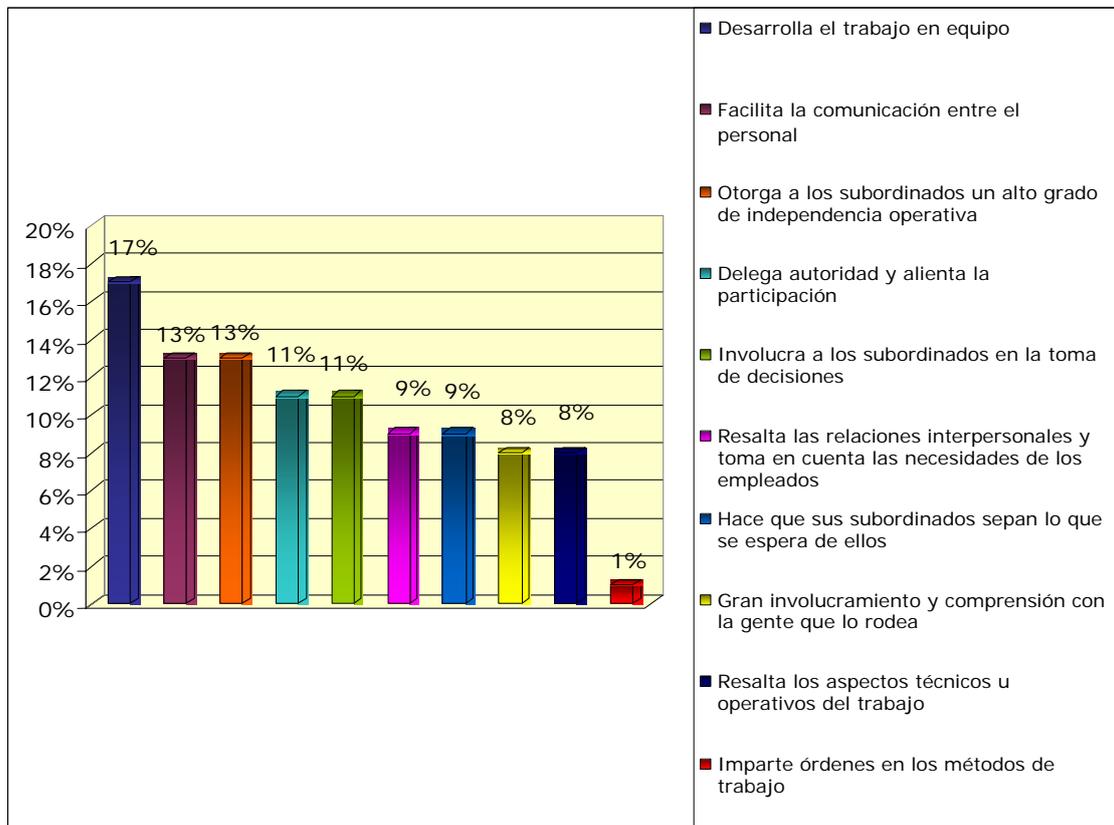


De las principales características que deben tener los gerentes para convertirse en buenos líderes nuestros encuestados respondieron en el siguiente orden de importancia de mayor a menor (Ver gráfico 8.3.2.1):

- Buen manejo del personal
- Capacidad de toma de decisiones
- Visión global de la organización
- Saber delegar
- Profesionalismo (capacidad técnica)
- Poder de comunicación, buscar el diálogo
- Habilidad para adaptarse a diferentes situaciones
- Tolerancia al trabajo bajo presión

- Persistencia y sensibilidad
- Fuerte personalidad

Gráfico 8.3.2.2 - Principales características del estilo de dirección de los hombres gerentes



Como se observa en el Gráfico anterior, de los gerentes encuestados las características más importantes del estilo de dirección de estos fueron las siguientes (en orden de mayor a menor):

- Desarrolla el trabajo en equipo
- Facilita la comunicación entre el personal
- Otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa
- Delega autoridad, alienta la participación, e
- Involucra a los subordinados en la toma de decisiones

8.3.3 Datos sobre liderazgo y motivación

Sobre la oportunidad para que sus subordinados puedan llegar a tomar decisiones por su propia cuenta, según nuestra encuesta el 55% les permite a sus

subordinados tomar a veces decisiones por su propia cuenta y el 45% se lo permite siempre. Ninguno de los encuestados, del mismo modo que las mujeres gerentes, respondió por la negativa a esta iniciativa de sus subordinados.

Del trato existente entre estos gerentes y sus subordinados el 64% es de confianza mutua y el 36% es amistoso.

Con respecto al trato que tienen con sus superiores el 53% sigue siendo de confianza mutua, el trato amistoso pasa a ser el 28% y surge un 19% que representa al trato estrictamente profesional. Y por último el trato que tienen con sus pares se da de la siguiente manera, el 58% es amistoso, el 33% es de confianza mutua y el 9% restante es estrictamente profesional.

Frente la existencia de algún tipo de problema que se pueda generar con algún subordinado que no esté cumpliendo con las tareas inherentes a su función el 100% de las encuestados, al igual que las mujeres, piensan que la mejor medida a tomar al respecto es el diálogo con el subordinado en cuestión.

Frente a la afirmación de que las mujeres tienen rasgos y valores que le hacen tener un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, al contrario de lo que opinaron las mujeres gerentes encuestadas, el 91% de nuestros encuestados no estuvo de acuerdo con la misma. Remarcaron que el estilo de liderazgo está asociado a la personalidad y capacidad de cada persona y no con su género.

El 100% de los encuestados respondió que la mejor forma de trabajo es la del trabajo en equipo, no obstante el 28% de los mismos opinaron también que el trabajo individual es muy importante.

Para estos gerentes las principales ventajas del trabajo en equipo son:

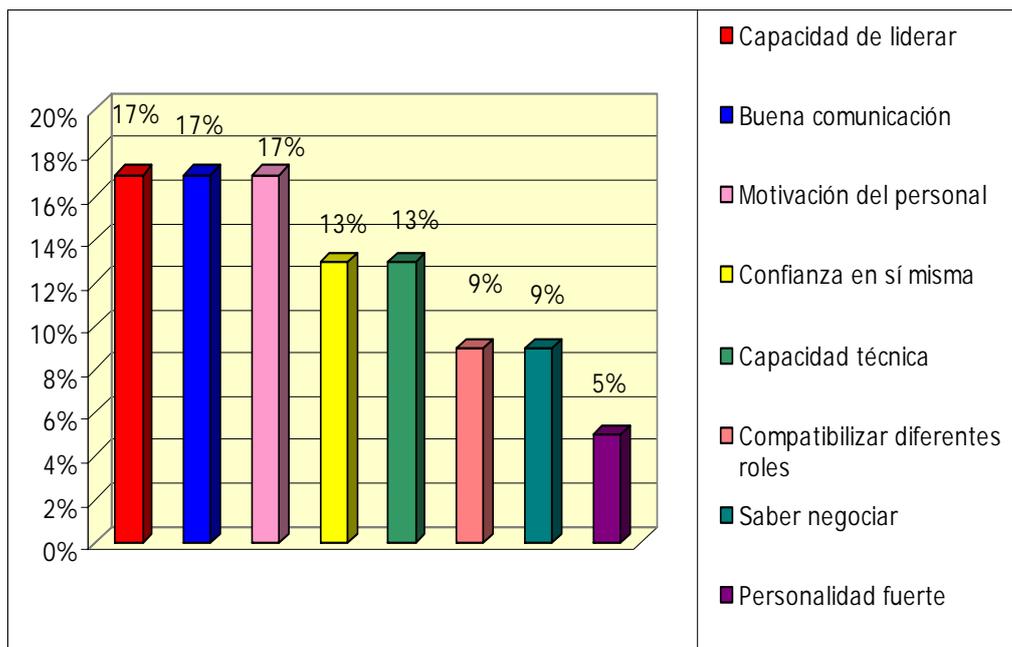
- Potencia la calidad de las soluciones
- Mejora el clima de trabajo
- Fomenta el involucramiento
- Fomenta la armonía grupal
- Brinda mejores resultados
- Optimiza la labor haciéndola más completa y segura

Y en cuanto a la formación de los grupos de trabajo, al total de las encuestadas le es indiferente si los mismos están formados por hombres o por mujeres. Opinaron que los grupos de trabajo se deben elegir en base a las competencias, valores, las ganas de hacer, la responsabilidad y el compañerismo de los subordinados y no por su sexo. Plantearon que "el ideal es una composición mixta, para evitar los estereotipos de género".

8.3.4 Datos sobre mujer

Frente a la interrogante de que si las mujeres para acceder a altos cargos tienen que superar obstáculos o luchar más que los hombres, la opinión entre los gerentes hombres está dividida. El 60% opina que no y el restante 40% que sí.

Gráfico 8.3.4.1 - Perfil que debe tener una mujer para acceder a un cargo de gerente



Según la percepción de nuestros encuestados el perfil que debe tener una mujer para acceder a un cargo de gerente debe responder a las siguientes características ordenadas de mayor a menor importancia (Ver gráfico 8.3.4.1):

- Capacidad de liderar
- Buena comunicación
- Motivación del personal
- Confianza en sí misma

- Capacidad técnica
- Compatibilizar diferentes roles
- Saber negociar
- Personalidad fuerte

8.4 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a subordinadas de la Banca Pública

8.4.1 Datos generales

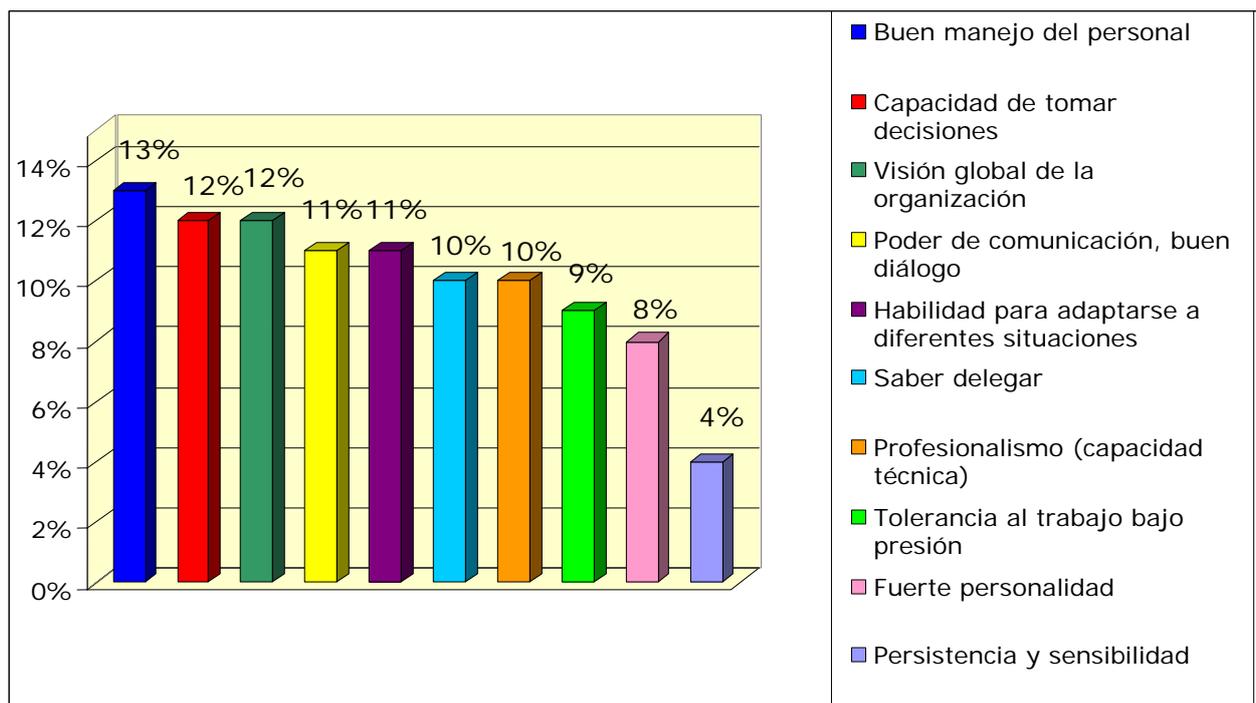
Se realizaron 30 encuestas a subordinadas de los distintos bancos estatales.

8.4.2 Datos sobre gerencia

El 90% de las mujeres encuestadas, respondieron que sus respectivos gerentes toman en cuenta sus sugerencias a la hora de tomar decisiones.

Sobre la pregunta de si sus respectivos gerentes adoptan pautas masculinas en el desarrollo de su trabajo para lograr el éxito, respondieron en su mayoría que no.

Gráfico 8.4.2.1 - Principales características de los buenos líderes según las subordinadas



Como se observa en el gráfico anterior las subordinadas encuestadas creen que las principales características deben ser las siguientes (según el orden de mayor a menor importancia):

- Buen manejo del personal
- Capacidad de tomar decisiones
- Visión global de la organización
- Poder de comunicación
- Habilidad para adaptarse a diferentes situaciones
- Saber delegar
- Profesionalismo (capacidad técnica)
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Fuerte personalidad
- Persistencia y sensibilidad

En cuanto a los estilos de dirección de un gerente hombre y un gerente mujer, la mayoría de las subordinadas encuestadas opinaron que sí existen diferencias. Para ellas las mujeres gerentes se caracterizan por:

- "ser más controladoras y autócratas."
- "se asocian más emocionalmente."
- "son más analíticas y ejecutivas."
- "su estilo es más participativo pero poseen más firmeza y equidad."
- "son más competitivas con otras mujeres."
- "toleran menos las críticas."
- "son más considerativas."

8.4.3 Datos sobre liderazgo y motivación

Las subordinadas entrevistadas consideran que tienen cierta libertad para tomar decisiones solo en algunas oportunidades.

Del trato que las subordinadas encuestadas tienen con sus gerentes el 55% es amistoso, el 24% es confianza mutua, el 18% es estrictamente profesional y el 3% es distante.

Cuadro 8.4.3.1 - Estilos de supervisión de los gerentes sobre sus subordinadas

ESTILOS DE SUPERVISIÓN	Sobre subordinadas
Involucra subordinados	34%
Delega autoridad	27%
Imparte ordenes	13%
Gran involucramiento con su trabajo	13%
Limita participación de los subordinados	10%
Dirige mediante recompensas	3%

Cómo se observa en el cuadro 8.4.3.1 los estilos de supervisión ejercidos sobre las subordinadas por sus gerentes son: el involucramiento con subordinados, la delegación de autoridad, impartiendo órdenes y por último gran involucramiento con su trabajo.

Cuadro 8.4.3.2 - Medidas tomadas por los gerentes sobre sus subordinadas en caso que éstas no cumplan con las tareas inherentes a su cargo.

MEDIDAS	Sobre subordinadas
Diálogo con los subordinados	81%
Traslados	13%
Dejar en evidencia	6%
Sumarios	0%
Suspensiones	0%

En los casos de que algún subordinado no cumpla con las tareas inherentes a su función, un 81% de las subordinadas consideran que sus gerentes optan por el dialogo, el 13% por los traslados de las subordinadas en cuestión y el 6% opta por dejarlas en evidencia.

El 57% de las subordinadas opinó que las mujeres poseen rasgos y valores que determinan un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. Los principales rasgos y valores que éstas plantean son:

- "Más susceptibles a las opiniones contrarias de sus subordinados, pero más accesibles."
- "Mayor sensibilidad, pero más firmeza y equidad."
- "Sensibles, ejecutivas y frontales."
- "Capacidad de integrar y comprender."
- "Más analíticas y más conciliadoras."
- "Más perceptivas."
- "Más pacientes, considerativas y participativas."

- "Más observadoras."

Respecto a la elección entre el trabajo en equipo o el trabajo individual la mayoría de las subordinadas optaron por el trabajo en equipo.

En cuanto a la formación de los grupos de trabajo la gran mayoría de las subordinadas encuestadas les es indiferente si los mismos están formados por hombres o por mujeres.

8.4.4 Datos sobre mujer

En cuanto a si las mujeres tienen que superar obstáculos o luchar más que los hombres para acceder a altos cargos; el 65% de las subordinadas de nuestra investigación opinan que sí. Justificaron su respuesta alegando:

- "Una mujer debe impresionar con una performance superior frente a un hombre".
- "Tienen que superar las cualidades requeridas para los hombres. No alcanza sólo con cumplirlas, no son elegidas si presentan las mismas condiciones, deben ser más y mejor".
- "Existen paradigmas a vencer al exponer la propuesta de las mujeres, se les exige demostrar capacidad sobrada para el cargo".
- "En general existe un preconceito que la mujer es menos apta y lo debe compensar luchando más".
- "En nuestro ambiente público, no todos tenemos igualdad de oportunidades. Capaz que alguna mujer no participe o concurse por estar en algún momento puntual de su vida ejemplo: hijos pequeños"

Cuadro 8.4.4.1 - Opiniones sobre el perfil que debe tener una mujer para ocupar el cargo de gerente

Características	Según subordinadas
Capacidad de liderar	17%
Buena comunicación	17%
Saber negociar	16%
Motivación del personal	15%
Confianza en si misma	13%
Compatibilizar diferentes roles	10%
Personalidad fuerte	6%
Capacidad técnica	6%

En el cuadro anterior se observa el perfil que debe tener una mujer para ocupar el cargo de gerente, según las subordinadas encuestadas.

Cuadro 8.4.4.2 - Análisis relación entre gerentes y subordinadas, ¿Con quién se sintió más cómoda trabajando?

OPINIÓN	Con Gerentes Hombres	Con Gerentes Mujeres	Es Indiferente
Subordinadas Mujeres	36%	7%	57%

De las mujeres subordinadas entrevistadas, un 36% se sintió más cómoda trabajando con gerentes hombres, un 7% con gerentes mujeres, un 57% es indiferente.

Por último ante la pregunta si existen diferencias en la forma de trabajo de un gerente hombre y un gerente mujer la opinión de las subordinadas se divide en un 50% que cree que existen diferencias y en un 50% que cree que no existen.

8.5 Análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a subordinados de la Banca Pública

8.5.1 Datos generales

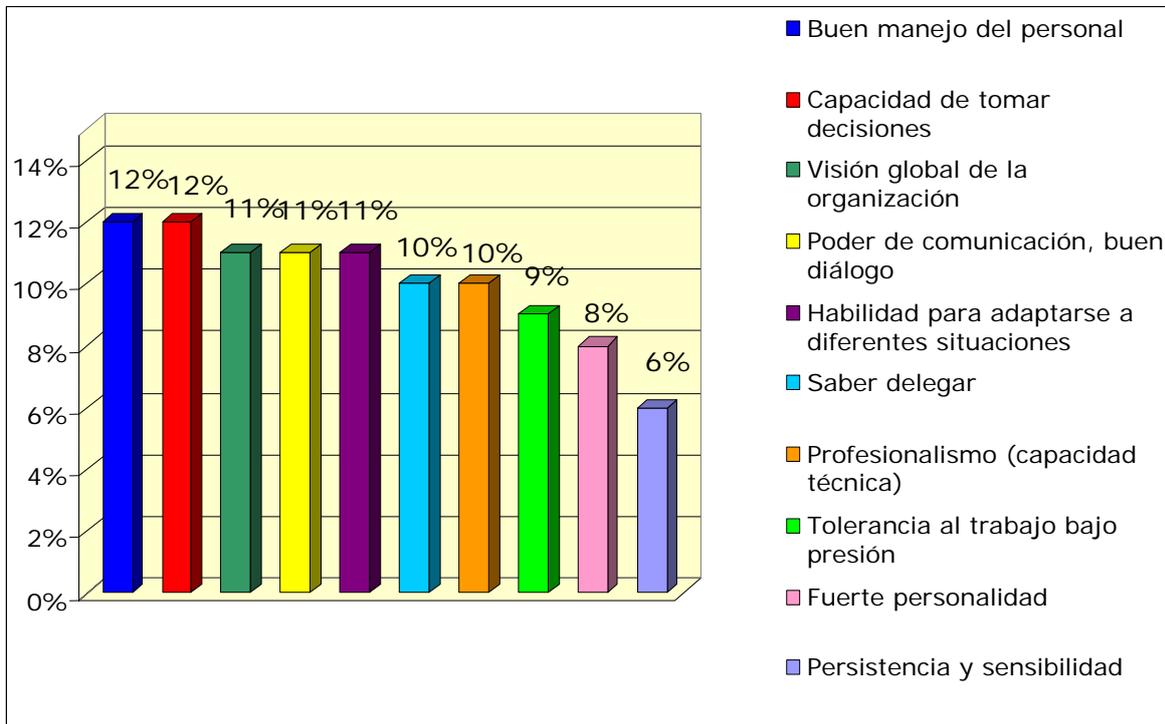
Se realizaron 20 encuestas a subordinados hombres de los distintos bancos estatales.

8.5.2 Datos sobre gerencia

El 90% de los subordinados encuestados respondieron que sus respectivos gerentes toman en cuenta sus sugerencias a la hora de tomar decisiones.

Sobre la pregunta de si sus respectivos gerentes adoptan pautas masculinas en el desarrollo de su trabajo para lograr el éxito, en su mayoría opinaron que no.

Gráfico 8.5.2.1 - Principales características de los buenos líderes según los subordinados



Como se observa en el gráfico anterior para los subordinados encuestados las principales características que deben tener las mujeres gerentes para convertirse en buenas líderes son las siguientes de mayor a menor importancia:

- Buen manejo del personal
- Capacidad de tomar decisiones
- Visión global de la organización
- Poder de comunicación
- Habilidad para adaptarse a diferentes situaciones
- Saber delegar
- Profesionalismo (capacidad técnica)
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Fuerte personalidad
- Persistencia y sensibilidad

En cuanto a los estilos de dirección de un gerente hombre y un gerente mujer la mayoría de los subordinados encuestados opinaron que no existen diferencias respecto a ambos estilos. Entienden que los estilos dependen de la personalidad de cada uno, de su capacidad, de su talento y no de su sexo.

8.5.3 Datos sobre liderazgo y motivación

Los subordinados entrevistados consideran que tienen cierta libertad para tomar decisiones sólo en algunas oportunidades.

Del trato que los subordinados encuestados tienen con sus gerentes el 52% es de confianza mutua, el 29% es amistoso y el 19% es estrictamente profesional.

Cuadro 8.5.3.1 - Estilos de supervisión de los gerentes sobre sus subordinados

ESTILOS DE SUPERVISIÓN	Sobre subordinados
Delega autoridad	31%
Involucra subordinados	27%
Gran involucramiento con su trabajo	24%
Imparte ordenes	11%
Limita participación de los subordinados	7%
Dirige mediante recompensas	0%

Como se observa en el *cuadro 8.5.3.1* los estilos de supervisión ejercidos sobre los subordinados por sus gerentes son: la delegación de autoridad, sigue el involucramiento con los subordinados y por último gran involucramiento con su trabajo.

Cuadro 8.5.3.2 - Medidas tomadas por los gerentes sobre sus subordinados en caso que estos no cumplan con las tareas inherentes a su cargo.

MEDIDAS	Sobre subordinados
Diálogo con los subordinados	90%
Dejar en evidencia	10%
Traslados	0%
Sumarios	0%
Suspensiones	0%

En los casos de que algún subordinado no cumpla con las tareas inherentes a su función, un 90% de los hombres encuestados considera que su gerente opta por el diálogo y el 10% restante opta por dejarlos en evidencia.

El 65% de los subordinados opinó que no existen rasgos y valores diferentes en los estilos de dirección de hombres y mujeres.

En cuanto a la formación de los grupos de trabajo la gran mayoría de los subordinados encuestados les es indiferente si los mismos están formados por hombres o por mujeres.

8.5.4 Datos sobre mujer

En cuanto a si las mujeres tienen que superar obstáculos o luchar más que los hombres para acceder a altos cargos; un 50% de los subordinados opina que no existen obstáculos y un 50% que sí.

Cuadro 8.5.4.1 - Opiniones sobre el perfil que debe tener una mujer para ocupar el cargo de gerente

Características	Según subordinados
Capacidad de liderar	16%
Confianza en si misma	16%
Motivación del personal	13%
Compatibilizar diferentes roles	13%
Saber negociar	12%
Capacidad técnica	12%
Buena comunicación	12%
Personalidad fuerte	6%

Frente al cuestionamiento sobre que perfil debe tener una mujer para ocupar el cargo de gerente, los subordinados destacaron las características del cuadro anterior (Ver *cuadro 8.5.4. 1*):

- Capacidad de liderar
- Confianza en sí misma
- Motivación del personal
- Compatibilización de diferentes roles
- Capacidad técnica
- Buena comunicación
- Saber negociar
- Personalidad fuerte

Cuadro 8.5.4.2 - Análisis relación entre gerentes y subordinados, ¿Con quién se sintió más cómodo trabajando?

OPINIÓN	Con Gerentes Hombres	Con Gerentes Mujeres	Es Indiferente
Subordinados Hombres	34%	3%	63%

De los hombres subordinados entrevistados, un 34% se sintió más cómodo trabajando con gerentes hombres, un 3% con gerentes mujeres y un 63% con ambos.

Por último la mayoría de los subordinados encuestados cree que no hay diferencias en la forma de trabajo de un gerente hombre y un gerente mujer. Le dan mayor peso a la personalidad y a la capacidad de cada persona como determinante de su forma de trabajo.

CAPITULO 9

CONCLUSIONES

9.1 Estilo de liderazgo, motivación y toma de decisiones.

9.2 Barreras para acceder al cargo y su gestión

9.3 Relacionamiento con sus pares y subordinados

9.4 Éxito en el desarrollo del papel gerencial

9.5 Conciliación trabajo – familia

9.6 Resumen

En el presente capítulo plantearemos las conclusiones relacionadas con el trabajo de campo realizado, las cuales están limitadas a la muestra realizada. (Ver *cuadro 1.4.2*)

9.1 Estilo de liderazgo, motivación y toma de decisiones

Estilos de liderazgo

Las mujeres de la Banca Pública según la teoría de la ruta - meta son líderes dirigentes, debido a las cuatro principales características que tiene su estilo de dirección: desarrolla el trabajo en equipo, involucra a los subordinados a la hora de tomar decisiones, gran involucramiento y comprensión con la gente que lo rodea, hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos. (Ver gráfico 8.2.2.3)

Según los estudios de la Universidad de Iowa, también tienen algunos rasgos del estilo democrático dado que involucran a los subordinados a la hora de tomar decisiones. Los subordinados y subordinadas encuestados confirman ésta tendencia.

Por otro lado los hombres gerentes de la Banca Pública según la teoría de la ruta - meta también son líderes dirigentes, dado que desarrollan el trabajo en equipo y fomentan la comunicación entre el personal. Según los estudios de la Universidad de Iowa, también tienen algunos rasgos del estilo democrático dado que delegan autoridad y alientan la participación y algunos rasgos del estilo autocrático, dado que dejan que sus subordinados tomen decisiones por su propia cuenta a veces, dependiendo de la situación. Los subordinados y subordinadas confirman ésta tendencia.

Tanto hombres como mujeres gerentes poseen algunos rasgos del estilo *laissez faire* porque otorgan a los subordinados un alto grado de independencia operativa. Los subordinados y subordinadas confirman esta última afirmación dado que respondieron que sus respectivos gerentes toman en cuenta sus sugerencias a la hora de tomar decisiones.

Cuadro 9.1.1 ¿Las mujeres tienen rasgos y valores que las hacen tener un estilo de liderazgo diferente a los hombres?

	Subordinadas	Gerentas	Subordinados	Gerentes
SI	57%	67%	35%	9%
NO	43%	33%	65%	91%

Como se observa en el cuadro 9.1.1 las mujeres gerentes de la Banca Pública consideran que los rasgos femeninos hacen que su estilo de liderazgo sea diferente al de los hombres, por otra parte estos últimos opinan lo contrario basándose en que el estilo de liderazgo está asociado con la personalidad y capacidad de cada persona, y no con su género. Con respecto a los subordinados se observa la misma tendencia, las mujeres subordinadas sienten que existen diferentes estilos debido a los rasgos femeninos y los hombres plantean que dependen de la personalidad de cada gerente. Estos datos pueden dejar en evidencia que las mujeres efectivamente tienen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, o que es sólo una percepción de ellas pero que en la realidad no es así.

Motivación

Se confirma la suposición de Mc Gregor la cual plantea que son más válidos los supuestos de la Teoría Y que los de la Teoría X, dado que hombres y mujeres gerentes utilizan como motivador la participación de sus subordinados en la toma de decisiones y las buenas relaciones con el grupo.

Toma de decisiones

A la hora de tomar decisiones la mayoría de las mujeres gerentes toma en cuenta sugerencias de miembros de la organización de nivel superior, inferior y de sus pares. Esto evidencia que adoptan un estilo conductual, dado que buscan la aceptación de los otros en sus decisiones. A sí mismo la mayor parte de las gerentes mujeres no adopta un único estilo de dirección sino que dependiendo de la situación puede combinarlos. Tanto los subordinados hombres y mujeres de la Banca Pública confirman esta afirmación, al igual que los gerentes hombres.

9.2 **Barreras para acceder al cargo y su gestión**

Hace treinta años, en la Banca Pública la mayoría de los funcionarios eran hombres, y la forma de acceso a los cargos gerenciales se realizaba considerando la carrera administrativa en la organización, no siendo fundamental e la formación académica. Pero a lo largo del tiempo, a pesar de que permanece la discrecionalidad de los Directorios de elegir ciertos altos cargos gerenciales, se hicieron perfiles de cargo, tomando las capacidades técnicas, humanas y conceptuales por encima de la antigüedad. Hoy en día conviven en las organizaciones públicas estas dos generaciones de gerentes. En nuestra investigación determinamos que en su gran mayoría los hombres y mujeres gerentes de la Banca Pública tienen un nivel educacional alto, pero se destacan las mujeres las cuales han realizado postgrados o maestrías en mayor medida. La mayor preparación académica de las mujeres puede ser explicada, por la forma de acceso al cargo gerencial el cual se realizó a través de concursos técnicos, los cuales evaluaban sus estudios, sumado a que en la sociedad en general las mujeres tienen mayores ansias de conocimiento y formación como lo plantea el estudio de INMUJERES.⁽³⁸⁾

Las mujeres gerentes de la Banca Pública en su mayoría consideran que deben superar obstáculos y luchar más que los hombres para acceder a los altos cargos, mientras que los hombres en su mayoría opinan lo contrario, lo que demuestra que la percepción de hombres y mujeres es distinta respecto al tema. Observamos la misma tendencia para los subordinados. Estos datos dejan en evidencia o que las mujeres realmente deben superar mayores obstáculos o que solo es su percepción (los hombres no lo perciben así ya que no están en dicha situación). Otra explicación a esta diferencia es que existe una desigualdad en la distribución de las tareas del hogar, la cual es trasladada por la mujer al ambiente laboral. Esta realidad está cambiando para las nuevas generaciones, dado que los hombres comienzan a tener una mayor participación en el hogar.

(38) INMUJERES, 1999; Kabbeer, 2002; Hedman, Perucci y Sundstrom, 1996.

En cuanto a las barreras que las mujeres gerentes deben enfrentar, éstas mencionaron las siguientes (de mayor a menor importancia): compatibilización de su tiempo entre trabajo y familia, maternidad y familia, jornadas laborales muy extensas y además las mismas barreras que los hombres. Podemos concluir que para estas mujeres la principal barrera es la conciliación de trabajo y familia.

Cuando realizamos las entrevistas personales observamos que existe una percepción de que a nivel de la banca estatal existe una mayor proporción de mujeres que de hombres en cargos gerenciales, pero observando la realidad esto no es así. El cuadro 8.1.5 demuestra lo contrario, dado que existe una mayor proporción de hombres gerentes que de mujeres a nivel de toda la Banca Pública.

9.3 Relacionamiento con sus pares y subordinados

Los hombres y mujeres gerentes de la Banca Pública en general tienen un buen relacionamiento con sus subordinados; en las mujeres predomina una relación de confianza mutua, en mayor grado que en los hombres, siendo a la inversa en el relacionamiento amistoso. Los subordinados confirman el buen relacionamiento con sus gerentes, pero tienen una percepción diferente. En ambos casos en los subordinados, a diferencia de los gerentes, surge el trato estrictamente profesional y para las mujeres predomina el trato amistoso frente al de confianza mutua.

En cuanto al relacionamiento con sus superiores también predomina la confianza mutua, seguido de un trato amistoso y por último un trato estrictamente profesional. Este último predomina en mayor grado para los hombres. En cambio cuando se trata del relacionamiento con sus pares tanto en hombres como en mujeres predomina un trato amistoso.

Los párrafos anteriores evidencian el buen relacionamiento existente entre hombres y mujeres gerentes y entre hombres y mujeres gerentes con sus subordinados, dado que ninguno describió el trato como distante. Según Mc Gregor este buen relacionamiento es un factor motivador que genera en los empleados un clima de superación personal.

El mecanismo utilizado mayormente por los hombres y mujeres gerentes de la Banca Pública cuando los subordinados no cumplen con las tareas inherentes a su cargo es el diálogo. Los subordinados plantean que el mecanismo utilizado en mayor medida es el diálogo pero las mujeres subordinadas agregan los traslados y dejarlos en evidencia frente a sus compañeros, mientras que los hombres sólo agrega dejarlos en evidencia.

Los hombres y mujeres gerentes de la Banca Pública prefieren el trabajo en equipo, aunque destacan que en algunas situaciones el trabajo individual tiene mejores resultados. En cuanto a la composición del grupo de trabajo prefieren la combinación de ambos géneros. Los subordinados confirman esta preferencia.

9.4 Éxito en el desarrollo del papel gerencial

Con respecto al éxito en el desarrollo de cargos gerenciales, no es importante para las mujeres gerentes encuestadas el género, atribuyéndolo en mayor medida a características personales, experiencia, formas de trabajo, entre otras. Con respecto al ejercicio de su cargo sucede lo mismo. Tomando en cuenta la opinión de los hombres gerentes, esta coincide con las mujeres, de igual manera que los subordinados.

9.5 Conciliación Trabajo – Familia

Se observa que los hombres gerentes de la Banca Pública llegan a su cargo a una edad más temprana que las mujeres (Ver *cuadro 8.2.1.1* y *cuadro 8.3.1.1*); esto confirma la investigación realizada en “Bases invisibles del bienestar social – El trabajo no remunerado en Uruguay”⁽³⁹⁾ el cual plantea que la gran mayoría de las mujeres posterga su vida profesional, a cambio de su vida familiar. La mujer dependiendo si tiene hijos o no, varía su dedicación a la conquista de altos cargos gerenciales, al tener que lidiar con largas jornadas laborales, tanto de trabajo

(39) “Bases invisibles del bienestar social. El trabajo no remunerado en Uruguay”. Rosario Aguirre, Karina Batthyány, Lucía Scuro Sommay, Soledad Salvador. Doble clic Editoras. Marzo 2009.

remunerado como no remunerado. Es decir que las mujeres postergan el acceder a cargos gerenciales, hasta que sus hijos alcancen una edad escolar. Como ya mencionamos en el marco teórico, la tasa de actividad económica en las mujeres uruguayas disminuye a medida que aumenta el número de hijos en el hogar, siendo la más baja cuando éstos tienen hasta tres años. Estas tasas vuelven a aumentar cuando los hijos comienzan a asistir a alguna institución educativa. En el caso de los hombres la presencia de hijos no los afecta en igual medida, al contrario tiende a incrementar la tasa de actividad.

La desigual división de tareas dentro del hogar reduce la capacidad de obtener mayores ingresos, o ascensos a cargos directivos debido a una gran demanda de la vida familiar. Esta vida familiar suele ser tan demandante que la mujer debe optar por recurrir a mecanismos de equilibrio entre trabajo y familia, como ser la contratación de terceros, familiares, o apoyo de su pareja.

9.6 Resumen

Aspectos en los que no se encontraron diferencias entre hombres y mujeres gerentes

Estilos de liderazgo - Los hombres y mujeres de la Banca Pública son líderes dirigentes y comparten los rasgos del estilo democrático y del estilo laissez faire.

Motivación - Tanto hombres como mujeres gerentes motivan la participación de sus subordinados en la toma de decisiones y las buenas relaciones con el grupo.

Toma de decisiones - Hombres y mujeres de la Banca Pública comparten un estilo conductual dado que buscan la aceptación de los otros en sus decisiones.

Éxito en el desarrollo del papel gerencial - Con respecto al éxito en el desarrollo de cargos gerenciales, hombres y mujeres gerentes lo atribuyen en mayor medida a características personales, experiencia, forma de trabajo, entre otras y no específicamente al género.

Relacionamiento con pares y subordinados - Una de las características de la cultura organizacional de la Banca Pública es el buen relacionamiento entre gerentes y entre gerentes con sus subordinados.

Aspectos en los que se encontraron diferencias entre hombres y mujeres gerentes

Conciliación Trabajo – Familia - En cuanto a la conciliación de trabajo y familia la mujer se encuentra en desventaja respecto al hombre debido al cuidado de hijos pequeños y la desigual división de tareas dentro del hogar.

Aspectos en los que existe ambigüedad

Barreras para acceder al cargo - La opinión de hombres y mujeres gerentes de la Banca Pública respecto a las barreras para acceder al cargo es ambigua, dado que las mujeres consideran que deben superar obstáculos y luchar más, y los hombres opinan lo contrario.

Conclusión final

Podemos afirmar que en la actualidad para acceder a los cargos gerenciales en la Banca Pública, donde la mayoría de los ascensos son a través de concursos, hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades, sin embargo a la hora de desempeñar el cargo, las mujeres perciben que se les exige demostrar más sus capacidades. Si bien a nivel institucional están en equidad, en la vida personal aun existen desigualdades en perjuicio de la mujer. Finalmente el ámbito personal termina incidiendo en la vida laboral.

ANEXOS

I) Cuestionario realizado a hombres y mujeres gerentes de la Banca Pública

II) Cuestionario realizado a hombres y mujeres subordinados de la Banca Pública

III) Entrevista personal realizada a hombres y mujeres gerentes de la Banca Pública

IV) Entrevista personal realizada a hombres y mujeres subordinados de la Banca Pública

I) Cuestionario realizado a hombres y mujeres gerentes de la Banca Pública

EL ROL DE LA MUJER GERENTE EN LA BANCA PÚBLICA

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

Aclaración:

- * Para responder las preguntas puede marcar el número de opciones que considere necesario.
- * Sientase libre de realizar todos los comentarios u observaciones que desee.

FICHA PERSONAL

Nombres:

Apellidos:

Edad:

entre 21 y 30 años

entre 31 y 40 años

entre 41 y 50 años

entre 51 y 60 años

entre 61 y 70 años

más de 70 años

Estado Civil:

Cantidad de hijos:

Estudios cursados:

Profesión:

Nombre del Banco:

Cargo que ocupa:

Antigüedad en el cargo:

Cantidad de funcionarios a su cargo:

GERENCIA

1. ¿Usted que tipo de personal supervisa?

Gerentes

Funcionarios técnicos

Funcionarios administrativos

Ambos

2. ¿Qué tipos de tareas desempeña en la institución? Clasifíquelas en función del tiempo que les dedica a las mismas en una escala de valores de mayor a menor (1 a 10)

- Tareas de capacitación, motivación y disciplina del personal
- Tareas administrativas
- Tareas de contacto con fuentes de información exteriores a la organización
- Tareas de recolección de información
- Tareas de divulgación de información
- Tareas de planificación
- Tareas de inicio y supervisión de proyectos
- Tareas de control y supervisión de personal
- Tareas de asignación de recursos
- Tareas de negociación

3. Cuando usted toma decisiones:

- Evalúa muchas alternativas
- Evalúa algunas alternativas
- Le dedica mucho tiempo
- Toma en cuenta sugerencias de sus pares
- Toma en cuenta sugerencias de otros miembros de nivel superior
- Toma en cuenta sugerencias de otros miembros de nivel inferior

4. Al momento de tomar una decisión la mayoría de las veces usted:

- La analiza previamente
- Se basa en la intuición
- Ambas

5. Que rol cumple la información en su función:

- Brinda información dentro de la organización
- Brinda información fuera de ella
- Ambos

6. ¿Qué proporción de su tiempo invierte en tomar decisiones:

- Programadas (situaciones estructuradas o rutinarias)
- No programadas (situaciones no estructuradas, nuevas o de naturaleza no repetitiva)

7. ¿Al acceder a un cargo gerencial cree que es importante adoptar pautas masculinas en el desarrollo de su trabajo para lograr el éxito?

- SI Fundamento
- NO

8. En su caso, ¿considera que existen diferencias en el ejercicio de su cargo con respecto de sus iguales del sexo opuesto?

- SI Fundamento
- NO

9. De las siguientes características ¿cuales piensa que deben tener los gerentes para convertirse en buenos líderes?

- Profesionalismo (capacidad técnica)
- Buen manejo del personal
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Capacidad de toma de decisiones
- Visión global de la organización
- Saber delegar
- Poder de comunicación, buscar el diálogo
- Fuerte personalidad
- Habilidad para adaptarse a diferentes situaciones
- Persistencia y sensibilidad

10. ¿Cuáles son las cuatro principales características que posee su estilo de dirección?

- Imparte órdenes en los métodos de trabajo
- Limita la participación de los subordinados
- Desarrolla el trabajo en equipo
- Fomenta la facilidad para la comunicación entre el personal
- Dirige mediante la capacidad de conceder recompensas o castigos
- Involucra a los subordinados en la toma de decisiones
- Delega autoridad y alienta la participación
- Gran involucramiento y comprensión con la gente que la rodea
- Concede al grupo la libertad total para tomar decisiones
- Otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa
- Resalta los aspectos técnicos u operativos del trabajo
- Resalta las relaciones interpersonales y toma en cuenta las necesidades de los empleados
- Hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

11. ¿Deja que sus subordinados tomen decisiones por su propia cuenta?

- SI
- NO
- A veces

12. El trato con sus subordinados es:

- Amistoso
- Distante
- Estrictamente profesional
- De confianza mutua

13. El trato con sus superiores es:

- Amistoso
- Distante
- Estrictamente profesional
- De confianza mutua

14. El trato con sus pares (gerentes de la organización) es:

- Amistoso
- Distante
- Estrictamente profesional
- De confianza mutua

15. ¿Qué medidas tomaría si sus subordinados no cumplen con las tareas inherentes a su función?

- Dialoga con ellos para aclarar la situación
- Dejarlos en evidencia frente a sus compañeros
- Traslados
- Sumarios
- Suspensiones

16. ¿Piensa que las mujeres tienen rasgos y valores que las hacen tener un estilo de liderazgo diferente a los hombres?

- SI Fundamento
- NO

17. Para usted ¿Cuál es la mejor forma de trabajo?

- Trabajo en equipo Fundamento
- Trabajo individual

18. Prefiere que su grupo de trabajo esté formado en su mayoría por:

- Hombres Fundamento
- Mujeres
- Indiferente

II) Cuestionario realizado a hombres y mujeres subordinados de la Banca Pública

EL ROL DE LA MUJER GERENTA EN LA BANCA PÚBLICA

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

Aclaración:

- * Para responder las preguntas puede marcar el número de opciones que considere necesario.
- * Sientase libre de realizar todos los comentarios u observaciones que desee.

FICHA PERSONAL

Sexo:

- Femenino
- Masculino

GERENCIA

1. ¿Su gerente tiene en cuenta sus sugerencias para tomar decisiones?

- SI
- NO

2. ¿Siente que su gerente adopta pautas masculinas en el desarrollo de su trabajo para lograr el éxito?

- SI Fundamento
- NO

3. ¿En su opinión qué características piensa que deben tener las mujeres gerentes para convertirse en buenas líderes?

- Profesionalismo (capacidad técnica)
- Buen manejo del personal
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Capacidad de toma de decisiones
- Visión global de la organización
- Saber delegar
- Poder de comunicación, buscar el diálogo
- Fuerte personalidad
- Habilidad para adaptarse a diferentes situaciones
- Persistencia y sensibilidad

4. ¿Considera que existen diferencias entre los estilos de dirección de un gerente hombre y un gerente mujer? En caso afirmativo indique cuales.

Fundamento

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

5. Su gerente a la hora de tomar decisiones ¿consulta y tiene en cuenta sugerencias de sus subordinados o no?

- SI
 NO

6. Su gerente ¿deja que sus subordinados tomen decisiones por su propia cuenta?

- SI
 NO
 A veces

7. ¿Cómo es el trato que tiene con su gerente?

- Amistoso
 Distante
 Estrictamente profesional
 De confianza mutua

8. ¿Su gerente que tipo de estilo de supervisión efectúa sobre sus subordinados?

- Imparte ordenes en los métodos de trabajo
 Dirige mediante la capacidad de conceder recompensas o castigos
 Involucra a los subordinados en la toma de decisiones
 Delega autoridad y alienta la participación
 Gran involucramiento y comprensión con la gente que la rodea
 Limita la participación de los subordinados

9. ¿Qué medidas toma su gerente si sus subordinados no cumplen con las tareas inherentes a su función?

- Dialoga con ellos para aclarar la situación
 Dejarlos en evidencia frente a sus compañeros
 Traslados
 Sumarios
 Suspensiones

III) Entrevista personal realizada a hombres y mujeres gerentes de la Banca Pública

1. Según nuestra investigación observamos que los hombres logran acceder a cargos gerenciales a una edad más temprana que las mujeres. ¿Usted cree que así? ¿Por qué motivos se da este fenómeno?
2. De los resultados de nuestras encuestas surge que las mujeres tienen mayor nivel educacional que los hombres (Post grados o maestrías). ¿A que factores le atribuye esta diferencia?
3. ¿Cree usted que hombres y mujeres gerentes tienen estilos de liderazgo diferentes? Nuestro trabajo demostró que las mujeres opinan que sí y los hombres opinan que no. ¿Cuál es su opinión? ¿Realmente hay diferencias o es una percepción?
4. De las encuestas realizadas obtuvimos que las mujeres creen que existen obstáculos para acceder a altos cargos gerenciales, mientras que los hombres opinan lo contrario. ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Existen esos obstáculos o es sólo una percepción?
5. ¿Tiene usted el mismo trato con sus subordinados hombres que con sus subordinadas mujeres? ¿Actúa de la misma manera frente a un incumplimiento de tareas en el caso de subordinados que en el caso de subordinadas?
6. Como resultado de nuestras encuestas observamos que aproximadamente un 30% de los subordinados hombres y un 30% de las subordinadas mujeres se sienten más cómodos trabajando con gerentes hombres. ¿Por qué piensa que es así?

IV) Entrevista personal realizada a hombres y mujeres subordinados de la Banca Pública

1. Según nuestra investigación observamos que los hombres logran acceder a cargos gerenciales a una edad más temprana que las mujeres. ¿Usted cree que así? ¿Por qué motivos se da este fenómeno?
2. De los resultados de nuestras encuestas surge que las mujeres tienen mayor nivel educacional que los hombres (Post grados o maestrías). ¿A que factores le atribuye esta diferencia?
3. ¿Cree usted que hombres y mujeres gerentes tienen estilos de liderazgo diferentes? Nuestro trabajo demostró que las mujeres opinan que si y los hombres opinan que no. ¿Cuál es su opinión? ¿Realmente hay diferencias o es una percepción?
4. De las encuestas realizadas obtuvimos que las mujeres creen que existen obstáculos para acceder a altos cargos gerenciales, mientras que los hombres opinan lo contrario. ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Existen esos obstáculos o es sólo una percepción?
5. ¿Su gerente tiene el mismo trato con sus subordinados hombres que con sus subordinadas mujeres? ¿Su gerente actúa de la misma manera frente a un incumplimiento de tareas en el caso de subordinados hombres que en el caso de subordinadas mujeres?
6. Como resultado de nuestras encuestas observamos que aproximadamente un 30% de los subordinados y un 30% de las subordinadas se sienten más cómodos trabajando con gerentes hombres. ¿Por qué piensa que es así?

BIBLIOGRAFIA

Libros

Revistas y artículos

Páginas web

LIBROS

- "Administración" James Stoner, Freeman y Gilber, Sexta Edición – Ed. Pearson Educación.
- "Administración" Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Sexta Edición – Ed. Pearson Educación.
- "Administración, una perspectiva global" Harold Koontz, Heinz Wehrich, Décima edición, McGraw-Hill, Traducción Lic. Julio Coro Pando.
- "Bases invisibles del bienestar social. El trabajo no remunerado en Uruguay". Rosario Aguirre, Karina Batthyány, Lucía Scuro Sommay, Soledad Salvador. Doble clic Editoras. Marzo 2009.
- "Calidad del trabajo en la Europa de los quince. Sexto Informe Randstand. Mujer y Trabajo".
- "Estudios sobre género y economía". María Jesús Vara (coordinadora) AKAL Economía actual.
- "Género y desarrollo desde la perspectiva feminista". Marcela Lagarde. Ed. CIDEM. Bolivia 1995.
- "Género, familia y políticas sociales. Modelos para armar". Clara Fassler, Patricia Hauser, Inés Iens. Ediciones Trilce.
- "Género + Empoderamiento = Democracia de género?". Red Internacional Feminista DAWN.
- INMUJERES, 1999; Kabeer, 2002; Hedman, Perucci y Sundstrom, 1996.
- "El género una categoría útil para el análisis histórico". Joan W. Scott. American Historical Review 91. 1986. En "El género: la construcción cultural de la

diferencia sexual". S.C. Bourque, J. Butler, J.K. Conway, S. B. Ortner, G. Rubin, J. Scott, H. Whitehead.

- "La función gerencial: leyenda y realidad", Henry Mintzberg.
- "La gerencia de empresas", Peter Drucker.
- "Mujeres, salud mental y género." Dra. Cristina Grela, Ps. Alejandra López Gómez. Comisión de la mujer. Intendencia Municipal de Montevideo.
- "PIODCA – Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos entre mujeres y varones. 2009-2015." Área de género, Dirección de Desarrollo Social – Comuna Canaria. Marzo 2009
- "Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos". Políticas Públicas hacia las mujeres 2007-2011. Uruguay.
- "Sex and gender". Robert Stoller. Ed. Jason Arosen. New York 1968/1975.
- "Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social." Oficina Internacional de Trabajo.
- "Varones, género y subjetividad masculina". M. Burin y I. Meler. Buenos Aires, Paidós, 2000.
- "¿Y comieron perdices? Hay amores que matan". Teresa Quirici Salavarría. Editorial Psicolibros Waslala. Montevideo 2005.

REVISTAS Y ARTÍCULOS

- “Algunas características de la Participación de las Mujeres en el Mercado de Trabajo en Uruguay 2001”. CINTERFOR.
- “Desigualdades de género en Uruguay en perspectiva histórica (versión preliminar)”. María Magdalena Camou, Silvana Maubrigades.
- “El liderazgo femenino ¿es un mito o una realidad? CL Ana Antunez de Mayolo de Seminario Perú.
- “Guía para la evaluación del impacto en función del género”, OCDE.
- “Tendencias Mundiales 2008. Tendencias mundiales del empleo de las mujeres. Marzo 2008”. Oficina Internacional de Trabajo. Ginebra 2008.

PAGINAS WEB

- www.cepal.org/oig
- www.leonismoargentino.com.ar
- www.cinterfor.org.uy
- www.ine.gub.uy
- www.oit.org
- www.presidencia.gub.uy
- www.onsc.gub.uy
- www.surt.org, “Mujeres responsables de familias monoparentales”.