

María Consuelo Cárdenas de  
Santamaría  
Universidad de los Andes  
Bogotá, Colombia  
[marcarde@uniandes.edu.co](mailto:marcarde@uniandes.edu.co)

***Mal de muchas, ¡consuelo de ninguna!\****

***What is good for all is of no comfort to anyone***

## RESUMEN

Con base en los resultados de una investigación sobre 23 ejecutivas de empresas privadas en Colombia, realizada en el 2002; de entrevistas a 40 mujeres de diferentes sectores, realizadas entre 2003 y 2006, y a partir de los testimonios de algunas de las 146 directivas y profesionales participantes en talleres de “Conciencia femenina y liderazgo”, se confirma que las mujeres colombianas: (i) tienen un estilo de liderazgo “participativo” y (ii) enfrentan problemas y dilemas por la imposición de las organizaciones a su definición de vida a través de rutinas y valores que las excluyen. Se plantea la revisión de la consagración total al trabajo para alcanzar un mayor balance entre la vida laboral y la vida personal, exigiendo transformaciones a las organizaciones.

*Palabras clave:* mujer ejecutiva, balance vida laboral-vida personal, organización, trabajo, estilo de liderazgo.

## ABSTRACT

Based on 23 research interviews with executive women from private organizations in Colombia, carried out in 2002, and on interviews to 40 women executives from different sectors, carried out between 2003-2006, and using the testimonies of some of the 146 women executives and independent professionals who

---

\* Una primera versión de este trabajo se presentó en la sesión especial *Women in Management*, coordinada por la autora, en la sesión de Balas en Lima, mayo de 2006.

participated in seven “Feminine Awareness and Leadership” workshops, we confirm that our women: (i) have a “participative leadership style” and (ii) face problems and dilemmas due to the imposition that organizations place on their life definition, through their excluding routines and values. Total dedication to work is highly questioned in order to obtain a better work – life balance, which implies demanding changes and transformations in the organizations that these women lead.

*Key words:* executive women, work-life balance, organizations, work, leadership style.

## 1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se describe la forma como ejercen el liderazgo algunas ejecutivas colombianas, dadas las características de las organizaciones y los dilemas que se les presentan entre las diferentes esferas de su vida. Se plantea a las organizaciones la necesidad de cumplir un papel más respetuoso con la particularidad y las necesidades de las mujeres, para lograr así mantener su participación en la dirección de las empresas colombianas.

De acuerdo con entrevistas realizadas a 23 mujeres directivas, como parte del proyecto de investigación *Women Business Leaders in Latinamerica* (WBLLA), del cual ya se han hecho varias publicaciones sobre las mujeres colombianas (Cárdenas de Santamaría, 2004 (a) y (b); 2005) liderado por la profesora Sylvia Maxfield, de Simmons Collage, en 2002, y según las entrevistas llevadas a cabo posteriormente a 40 mujeres de los sectores público, financiero, de salud y de consumo masivo en Colombia, se encuentra que las ejecutivas colombianas no sólo tienen un estilo propio de liderazgo, llamado “participativo”, semejante al de sus homólogas de otros países de la región, sino que además tienen una serie de necesidades personales y familiares y de intereses propios. Estas requerirían el desarrollo de prácticas novedosas en las organizaciones, diferentes a seguir exigiendo a las mujeres una consagración total al trabajo y manteniendo una cultura masculina de funcionamiento al interior de las empresas.

El cuestionamiento a la forma de atender las diferentes dimensiones de su vida lo viven igualmente las mujeres directivas que han participado en los talleres de Conciencia femenina y liderazgo, realizados con mujeres de Bogotá y Barranquilla<sup>1</sup>. Estos talleres buscan que las mujeres en posiciones de dirección se vuelvan concientes de su papel como mujeres y de los costos de las exigencias laborales en sus vidas, para que puedan exigir y promover cambios en las organizaciones que dirigen, que tengan en cuenta su particularidad.

A continuación se describen las dos experiencias con mujeres en posiciones de dirección: por un lado (y de manera breve dado que ya se ha descrito en otros trabajos), la investigación que permite identificar la forma como ejercen el liderazgo en sus organizaciones y por

---

<sup>1</sup> Estos talleres se pudieron realizar gracias a una donación de la Fundación Kellogg y al apoyo de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

otro lado, los testimonios recogidos en los talleres y el análisis detallado de varios de ellos. Ambos trabajos posibilitan plantear inquietudes sobre el papel que el trabajo tiene en la vida de estas mujeres y las imposiciones que les hacen las organizaciones. Todo ello lleva a plantear un cuestionamiento a esta forma de concebir la vida laboral y el peso relativo que tiene el trabajo actualmente en la vida de las personas.

## 2. RELACIÓN ENTRE LA FORMA DE EJERCER EL LIDERAZGO Y ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Un dato muy interesante sobre Colombia que vale la pena destacar es que el índice de participación de las mujeres en posiciones de dirección es el más alto, comparado con el de otros países de la región. Es el doble que el de México y casi el doble que el de Venezuela (PNUD, 2000). En cuanto al estilo de liderazgo de la mujer colombiana, en la investigación realizada para el proyecto mencionado (WBLLA) se halla que las entrevistadas tienen un estilo de liderazgo propio, con características semejantes al de las ejecutivas de los otros siete países latinoamericanos que participaron en esta investigación: Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, México y Venezuela (Heller, 2003; Márquez y Lejter, 2002; Pollack, 2002; Samayoa, 2002). Esto se confirma posteriormente en Colombia en las tesis de grado realizadas por sectores, tanto en una muestra de mujeres directivas del sector público (Moreno, 2003), como en algunas mujeres que trabajan en posiciones de dirección en el sector de la salud (Rozo, 2004), en el sector financiero (Umaña, 2004) y en el sector de consumo masivo (Gutiérrez, 2006).

El liderazgo femenino “participativo”, como se ha descrito en otra publicación (Cárdenas de Santamaría, 2004), se caracteriza por ser:

- 1) abierto y directo
- 2) orientado al desarrollo de equipos de trabajo
- 3) dirigido a lograr el consenso
- 4) dispuesto a compartir el poder con colegas y subalternos
- 5) comunicativo e inclinado a compartir la información
- 6) atento al equilibrio entre las dimensiones personales y laborales de sus colaboradores
- 7) orientado a la inclusión
- 8) dirigido al cumplimiento eficiente de la tarea y
- 9) confiable y organizado.

El liderazgo participativo, que describe de manera semejante Lidia Heller en Argentina (2003), coincide igualmente con el descrito por Rosener (1990): en una primera etapa, según esta autora, las mujeres directivas actuaban como los hombres porque veían que a ellos su estilo de ‘mandar y controlar’ les había dado resultado. En cambio, la segunda generación de mujeres ha desarrollado otras formas de obtener resultados exitosos involucrando a sus colaboradores, haciéndolos partícipes de los planes a seguir y de las metas a alcanzar, de forma explícita y directa. Para Rosener, este estilo es *transformacional* por cuanto busca que los

colaboradores transformen su propio interés y el del grupo en pro de una meta más amplia. Su poder lo da el carisma, las habilidades interpersonales, el trabajo duro y los contactos personales, más que la posición en la organización. Todo esto genera un *estilo interactivo* de liderazgo, lo cual denota que las mujeres directivas creen que permitiendo que las personas se sientan poderosas, todo el mundo gana.

Según Eagly y Carli (2003) en su extensa revisión de la literatura sobre liderazgo femenino, las mujeres sí tienen un estilo más democrático de liderar que autocrático. Los hombres por su parte tienen un estilo *transaccional*: buscan manejar y controlar a través de la posición en la organización y de la autoridad formal y orientan su liderazgo a clarificar las responsabilidades de los subalternos, reforzándolos por cumplir objetivos y corrigiéndolos cuando no lo logran. Para estos autores el mejor líder es el que combina los dos estilos.

Si bien hay un liderazgo participativo en estas mujeres colombianas, por una u otra razón no es habitual que ellas reconozcan que tienen una forma particular de obrar como mujeres en su trabajo. En efecto, al describir su forma de tomar decisiones o de introducir cambios en la organización, mencionan que buscan la participación de sus colaboradores y el consenso como estrategia administrativa, pero no parecen reconocerlo como una forma particular de liderar, así al referirse al liderazgo de sus colegas hombres, reconozcan que ellos lo ejercen de una forma diferente.

Esto puede deberse a la resistencia de algunas mujeres a confrontar el modo masculino habitual de hacer las cosas porque prefieren pertenecer y ser parte del grupo, como lo señala Whitehead (2001). Este autor investigó el aumento en la participación de las mujeres en posiciones de dirección en el sector directivo de la educación continuada en Inglaterra y encontró que si ellas confrontan el *modus operandi* se pueden ver aún más marginadas de lo que han sido. Por ello se conforman con recibir reconocimiento económico y la promesa de pertenecer al grupo, siempre y cuando se comporten de manera dedicada y comprometida.

No es curioso entonces que las ejecutivas colombianas en general no reconozcan su forma de ejercer el liderazgo como particularmente femenina o propia de ellas como mujeres, aunque describan su forma de actuar, comparada a la de los hombres, como diferente. En cierta forma el tema de género no parece estar presente o ser conciente. Algunas lo reconocen y mencionan. Por ejemplo, dicen que a veces en una reunión se sienten inhibidas para actuar de forma “natural” porque esto sería visto como “fuera de lugar” por el mundo masculino. Otras mencionan su forma práctica de analizar una situación y de tomar una decisión de manera rápida, mientras los hombres, en situación equivalente, se toman más tiempo analizando diversas alternativas. Para otras la responsabilidad es una de las características distintivas de su forma de trabajar.

Esto a veces las lleva a quedarse en el trabajo hasta resolver el problema o a anticiparlo y encontrarle una solución, mientras que sus colegas hombres prefieren “esperar a ver”. “Si yo tengo que bajarme a la caja a contar la plata, si se necesita, lo hago”, dice la presidente de uno de los principales bancos colombianos, entrevistada para la investigación WBLLA. Según ella, los hombres, en general, optan por pedir a un subalterno que haga algunas tareas por ellos. Relata cómo después de su reunión de gerencia con todos sus vicepresidentes, las mujeres

vicepresidentes, al salir, proceden a llevar a cabo las tareas que se requieren para cumplir los compromisos acordados, mientras que los hombres vicepresidentes solicitan a algún asistente que realice dichas tareas para su posterior revisión.

Claire Huffington (2004) en su investigación con 52 mujeres inglesas encontró que uno de los elementos específicos que estas mujeres líderes usaban para tomar decisiones, además de la información objetiva, eran sus propias emociones. Precisamente las mujeres colombianas participantes en la investigación y en los talleres, si bien reconocen que incluyen sus emociones en los procesos de decisión, consideran que deben reprimirlas porque no es información apropiada en el contexto organizacional.

### **3. CONCIENCIA FEMENINA Y LIDERAZGO: CÓMO EJERCER Y ASUMIR LA CONDICIÓN DE LÍDER A PARTIR DE LA CONCIENCIA DE GÉNERO**

A continuación se describe el trabajo realizado en los talleres mencionados con el fin de ilustrar la forma como estas mujeres asumen su vida a partir de la conciencia de género.

Como se ha descrito en detalle en otro artículo (Cárdenas de Santamaría, 2005), los talleres realizados para mujeres ejecutivas de diversos sectores comienzan con un objetivo fundamental: generar en las participantes la conciencia de ser mujeres en posiciones de dirección para que identifiquen lo que piensan, sienten y hacen como mujeres. A partir de esta conciencia, el segundo objetivo es que definan qué tienen que cambiar para poder integrar su nueva conciencia de mujeres líderes en su vida diaria y en su proyección de carrera.

Se parte de dónde está cada mujer en su vida actual. Este es el conocimiento requerido y el conocimiento buscado. El programa se centra en las acciones concretas de cada mujer en su trabajo y en su vida personal y en su reflexión al respecto, para que pueda ver y valorar sus contribuciones en todo lo que hace tanto en el trabajo como en el hogar, como amiga, colega, etc. La discusión y argumentación no son el foco del programa, ni se promueve el debate en el terreno de lo político. Se utilizan fundamentalmente ejercicios y dinámicas que permitan a cada mujer hacer consciente su forma de ver el mundo, de vivir su realidad para rescatar sus aportes invisibles y de buscar nuevos sentidos y nuevas formas de vivir en un mundo siempre cambiante. Cada mujer tiene la responsabilidad de ver cómo, dejando florecer lo femenino en ella, transforma la manera como la tratan en el trabajo, en la familia y en los ámbitos que escoja revisar para introducir y promover los cambios que ella misma defina.

Se realizan sesiones de trabajo presenciales en las que, según el momento de cada grupo –pues cada sesión se programa según la anterior– se realizan tareas individuales por escrito o ejercicios por parejas, en grupos fijos o rotativos, o se comparten testimonios de ellas mismas o de otros grupos. Se promueve la reflexión individual escrita como una de las formas de acceder a su conciencia. Estos escritos se transcriben de manera anónima y se reparten a todas las participantes de un determinado grupo para que sirvan de material de reflexión grupal, guiados por uno de los cinco docentes permanentes del taller. Esta tarea de reflexión escrita ha cumplido un papel muy importante para alcanzar los objetivos del taller.

Un grupo de 146 mujeres de Bogotá y Barranquilla, en su mayoría directivas y algunas profesionales independientes, participaron en los siete talleres realizados a lo largo de tres años. Pertenecen a todos los sectores (público, privado y ONG) y a todas las áreas (industria, comercio, educación, producción industrial, servicios). Sus edades oscilan entre los 28 y los 72 años.

La mayor parte de las participantes señala de múltiples formas cómo ha ido haciendo conciencia de su ser femenino. Los siguientes dos testimonios escritos, uno al terminar el taller y el otro durante el seguimiento posterior, ilustran el proceso recorrido.

“¿En qué soy diferente hoy a cuando inició este taller? Ahora soy más consciente de la importancia de conocerme a mí misma. Muchas de mis insatisfacciones y molestias las atribuía siempre a factores externos –otras personas, hechos, eventos exteriores a mí–. Hoy pienso que sí me conozco mejor y logro ver y comprender las cosas desde otro punto de vista, puedo verlas de manera diferente, probablemente mucho mejor. Soy más consciente de que si quiero que las cosas cambien, soy la primera que debo cambiar. Considero también que ahora aprecio más valores como la “solidaridad” y el “servicio”. Aunque pienso que tengo mucho por mejorar, tengo muchas ganas y deseos de ser una persona más servicial”.

“La conciencia –y no quiero ponerle apellido de femenina– ha significado todo un proceso de darse cuenta de la observadora que soy de la vida, la actora; ha significado darme cuenta de mi cuerpo, de mi lenguaje, de mis pensamientos, de mis posturas ante ciertas situaciones; de mis luces y mis sombras. Y al darme cuenta, tomar la decisión de actuar o cambiar. En esa línea tomar o ampliar conciencia no es un acto aislado, sino todo un proceso integrado que lleva necesariamente a transformaciones desde adentro. Es reconocer la luz que se tiene y desde ésta aprender a estar. A vivir el ahora. Es por eso que aun pasando por lo racional es mucho más que eso pues pasa también por lo emocional, lo intuitivo, lo corporal y lo espiritual”.

Una vez termina el taller formalmente, se hacen sesiones mensuales de seguimiento a la hora del desayuno. En estas se comparten experiencias personales o se invita a alguna persona externa a compartir su mirada sobre la conciencia femenina. De estos desayunos ha surgido de las participantes la idea de constituirse en un foro que han llamado el “Foro de conciencia femenina”. A través de éste se busca formalizar la tarea de compartir periódicamente sus experiencias en su trabajo y en su vida personal respecto a la conciencia femenina y a la forma de ejercer su liderazgo. También buscar formas de incluir a otras mujeres en este proyecto y realizar un trabajo de solidaridad por otras mujeres.

Conviene mencionar que en una tesis de grado se encontró que las mujeres que han participado en los talleres de conciencia femenina y liderazgo reconocen como femeninas algunas de sus características como líderes, más claramente que quienes no han pasado por dichos talleres (Guáqueta y Sanín, 2005).

#### 4. ¿PUEDEN CAMBIAR LAS ORGANIZACIONES PARA MANTENER A LAS EJECUTIVAS? LAS MUJERES DICEN SU PALABRA

En todos los talleres, independientemente del nivel que las participantes ocupan en la organización o del tipo de organización, han surgido tres temas, íntimamente relacionados entre sí, que las preocupan y les han exigido cambios y ajustes a lo largo de su vida y más concretamente a partir del taller:

- Estilo de liderazgo personal y su aceptación o rechazo
- El manejo del tiempo
- El dilema hogar-trabajo

Las ilustraciones sobre cada tema apoyan la hipótesis de que las organizaciones se han desentendido, en la práctica, de esta particularidad de las mujeres.

##### 4.1. Estilo de liderazgo personal y su aceptación o rechazo

De acuerdo con las investigaciones realizadas en Colombia, no cabe duda que la mayor parte de las mujeres tiene una forma propia de ejercer su cargo (Arango, 1995; Cárdenas de Santamaría, 2005; Guáqueta y Sanín, 2005; Gutiérrez, 2006; Moreno, 2003; Rozo, 2004; Umaña, 2004). Sin embargo, por las exigencias del medio y el estilo que se maneja en las organizaciones, varias de las participantes en los talleres mencionan cómo han tenido que dejar su estilo propio de lado, al igual que lo hacen las mujeres en otros países (Miller, 2002; Rosener, 1990; Whitehead, 2001). Los siguientes testimonios así lo ilustran:

“Para obtener resultados he tenido que ejercer mi autoridad en lugar de buscar el consenso o la participación activa para la toma de decisiones. Esto cuestiona mi comportamiento habitual”.

Es claro que para esta mujer sería más acorde con su propio estilo tomar las decisiones por consenso. Pero como se valora ante todo el logro de resultados, no siempre puede atenerse a su estilo habitual. Lo mismo puede decirse de los siguientes dos testimonios:

“No recibo suficiente reconocimiento a no ser que actúe como todos los demás, aunque mis resultados sean buenos”.

“¿Comportarme políticamente o decir la verdad? ¿Ser yo misma o asumir los costos del reconocimiento y admiración de los demás?”.

Pareciera que si ejercen su propio estilo, no serían reconocidas por su trabajo. Si logran independizarse de ello, como algunas efectivamente lo mencionan, la falta de reconocimiento puede afectar el desempeño de su grupo o la forma como se sienten en su trabajo.

“Tuve que volverme una super-mujer para ser aceptada y reconocida como buena”, dice una ejecutiva del sector financiero. Con esto señala cómo ser buena y desempeñarse bien no parece ser suficiente.

Los siguientes dos testimonios ilustran la presión que hay en las organizaciones para dejar de lado un estilo que podría llamarse propio de las mujeres, en pro del estilo reconocido como de los hombres:

“Como mujeres tenemos que disfrazar nuestra verdadera identidad a favor de lo que se considera correcto, es decir, comportarse como un hombre. Tenemos que demostrar algo que no somos, entonces la vida se puede volver un infierno”.

“Con frecuencia me encuentro reprimiendo lo que pienso o siento porque sé, por experiencia, que lo que tengo que decir jamás lo diría uno de los hombres, entonces termino teniendo que traducirme a mí misma o dejar mi discurso de lado, en pro de la tarea, de los resultados, del grupo. Gradualmente yo he ido desapareciendo”.

Estos testimonios ilustran cómo las mujeres ejecutivas se ven confrontadas por la forma como se comportan, lo cual permite comprender por qué ellas no reconocen su estilo como diferente pues han tenido que renunciar a su estilo personal. Esta es una muestra de cómo la diversidad realmente no parece ser bienvenida en las organizaciones, puesto que las mujeres para ser aceptadas tienen que comportarse como lo hacen los hombres. Así, su contribución particular y su forma de trabajar, terminan dejándose de lado. Esto plantea la necesidad de programas orientados a la diversidad de no sólo aumentar el número de mujeres, sino también de promover cambios en la cultura de las organizaciones para que su estilo de liderazgo sea permitido, tal como lo han hecho en otros países (Maxfield, 2006). Para lograrlo realmente, de acuerdo con nuestra experiencia, se requiere el concurso activo de mujeres conscientes de todo ello.

#### **4.2. El manejo del tiempo**

Una de las formas de registrar el proceso de cada participante en los talleres es mediante escritos personales. Los testimonios escritos permiten identificar cómo están avanzando estas mujeres respecto a los objetivos del taller e identificar qué está en juego para ellas. Uno de los temas recurrentes es el manejo del tiempo para atender las diferentes tareas y obligaciones en su vida. Igualmente en las entrevistas realizadas para la investigación ya mencionada (WBLLA) surgieron temas relacionados con la dificultad para administrar el tiempo y sentirse a gusto con el resultado.

Los siguientes dos testimonios señalan cómo al mirar hacia atrás, estas mujeres sienten una cierta añoranza y dolor frente a la forma como distribuyeron su tiempo en otro momento de su vida:

“Perdí mi tiempo, se lo di todo al trabajo y ahora no tengo ni familia, ni marido. El tiempo que hubiera podido pasar con ellos ya se fue”.

“Cuando miro hacia atrás, recuerdo que yo siempre estaba de viaje. Mis hijos siempre estaban en manos de otras personas. Yo nunca tenía tiempo para ellos. Ahora que lo tengo, ellos ya no están”.

Si las organizaciones desarrollaran formas de trabajar como las mencionadas por Hewlett y Buck Luce (2005), que tiene por ejemplo Johnson & Jonson, para que las mujeres puedan

atender otros aspectos de su vida y manejar su horario a su manera, estas dos mujeres no se habrían visto confrontadas con el manejo del tiempo que tuvieron que hacer y cuyas consecuencias hoy las atormenta.

Los siguientes testimonios muestran cómo las mujeres parecen estar cayendo en cuenta de la necesidad de introducir cambios, pues cuestionan la dedicación tan fuerte que tienen a su trabajo y su resistencia a continuar dedicadas completamente a éste:

“No quiero pasar todo mi tiempo en el trabajo. Necesito tiempo para mí misma”.

“No me quiero matar trabajando”.

“Tengo la impresión de que siempre estoy corriendo, tratando de hacer que el tiempo funcione a mi favor”.

“Al fin me he dado cuenta que no tengo que estar en la oficina desde el alba hasta el anochecer”.

Después de los talleres, 17% de las mujeres resolvió cambiar de trabajo e incluso independizarse para administrar el tiempo a su manera, situación semejante a la que señalan Hewlett y Buck Luce (2005). Esto se resume en la siguiente frase de una participante: “Quiero volverme independiente porque nunca tengo tiempo para mí misma”.

Respecto a la cultura de las organizaciones, el siguiente testimonio de una ingeniera de sistemas, alta ejecutiva de una importante multinacional, señala cómo su organización, que aprecia mucho su tarea, no parece respetar su tiempo y sus necesidades.

“Mi organización no tiene ningún respeto por mi tiempo. Me llaman a cualquier hora para que venga a atender algún problema e incluso me han hecho devolverme de mis vacaciones porque se presentó alguna crisis”.

Esta mujer eventualmente terminó renunciando a su cargo para poder atender a sus dos hijos con tranquilidad.

El siguiente testimonio muestra el dilema de la mujer frente al manejo de su tiempo, pues si bien logra hacer uso de un horario flexible, teme por su cargo.

“Me he dado cuenta de que puedo trabajar bajo un horario más flexible, que puedo ausentarme, pero me da terror cambiar del todo porque ¿qué tal que regrese y ya no me necesiten?”.

Todos estos testimonios ilustran el dilema que enfrentan las mujeres cuando tienen que atender varias obligaciones. Las organizaciones parecen considerar que las demandas de tiempo sobre su gente son “naturales” o al menos prioritarias. Esto explicaría por qué algunas mujeres sólo ven la opción de renunciar para manejar su tiempo a su acomodo, pues la alternativa de solicitar cambios a la organización no parece viable. Hewlett y Buck Luce sugieren retirar el estigma de trabajar de otras formas. De otra manera, las mujeres seguirán prefiriendo irse antes que pedir lo que se consideraría un privilegio: manejar un horario flexible.

### **4.3. El dilema hogar-trabajo**

Una buena parte de la literatura reciente (Abarca y Majluf, 2003; Chinchilla y León, 2004; Greenhaus y Powell, 2006; Hefferman, 2002; Hewlett, 2002; Hewlett y Buck Luce, 2005; Thomas, 2004; *The Economist*, 2005; Tobío, 2005) sobre el trabajo de la mujer directiva trata el tema del balance entre la vida laboral y la vida personal. Es el dilema entre las exigencias del trabajo –que son mayores para las ejecutivas porque tienen horarios extendidos y viajes que realizar– y las obligaciones familiares e intereses personales. Si bien el principal dilema que mencionan las ejecutivas colombianas es no poder atender a sus hijos tanto como quisieran, algunas también mencionan a sus padres y otras señalan que cultivar intereses personales tales como un deporte, un hobby o verse con sus amigos parece incompatible con las expectativas de su cargo y de su organización.

En su intento por resolver el dilema, una mujer dice: “Me he preguntado dónde soy indispensable y mi respuesta es, ¡en mi casa!”.

Es probable que termine renunciando a su cargo como forma de atender su dilema. Tendría que haber una alternativa que le permita continuar trabajando en la empresa y cuidar a sus hijos, pues no habría que escoger entre dos opciones renunciando a una de ellas. Precisamente Greenhaus y Powell (2006) afirman que los dos roles pueden enriquecerse mutuamente y ser aliados en lugar de estar polarizados.

El siguiente testimonio, a diferencia del anterior, parece inclinar la balanza hacia el trabajo:

“Me doy cuenta de que debería tener un mejor balance entre trabajo y hogar, pero es que me hace tanta falta el trabajo”.

Por el contrario, la siguiente mujer no sabe cómo proceder:

“Lo que está en juego aquí es el balance entre dos mundos: mi oficina y mi casa. Y realmente no se qué hacer”.

Otra mujer menciona las consecuencias de todo este desequilibrio cuando se inclina a favor del trabajo:

“Lo que más me duele es que he terminado renunciando a muchas cosas, a mí misma incluso, para atender las exigencias laborales y luego me muero del dolor de espalda, me siento enferma. No soy feliz”.

Todos estos testimonios evidencian el dilema de muchas mujeres por trabajar por fuera del hogar y las consecuencias que tiene para su autoimagen, su equilibrio emocional y su salud.

Para otras, para muchas de las que participaron en los talleres y también en la investigación, el principal dilema se plantea frente a la maternidad, como lo dice la siguiente ejecutiva:

“La maternidad cuestionó mi papel y mis prioridades y le puso un color diferente a mi trabajo. Ya no puedo aceptar un compromiso total con mi cargo como el que tenía antes”.

Otra mujer dice:

“Si no hubiera tenido hijos, sería una completa adicta al trabajo. Estaría aquí siempre trabajando”.

Es evidente que la maternidad adscribe unos roles y unas responsabilidades que continúan definiendo de manera fundamental la identidad de las mujeres y cuestionan sus opciones profesionales.

En cuanto a la carga de la responsabilidad de las tareas del hogar, el siguiente testimonio refleja lo que le ocurre a muchas otras mujeres en Colombia:

“No importa toda la ayuda que reciba, las tareas del hogar y las exigencias de mi familia siempre son mi responsabilidad. Mi esposo me ayuda, pero soy yo la que se asegura de que haya comida en la nevera, soy la que recoge al niño en su clase. Y si alguien se enferma, me toca soltar todo en el trabajo para atenderlo”.

Sea por la división social del trabajo o por la cultura vigente durante tantos años y la socialización de roles correspondiente, en la mayoría de los casos continúa siendo la mujer quien se hace cargo de las responsabilidades del hogar, independientemente de que trabaje por fuera de la casa. El punto que se destaca aquí es que cada mujer asume la atención a estas exigencias de manera individual y privada, sin exigir a la organización algún apoyo o buscar maneras de introducir cambios que favorezcan a todas las mujeres que están, o podrían estar, en situaciones equivalentes a la suya.

La sociedad está incurriendo en un alto costo al imponer una cultura organizacional que valora el trabajo y los compromisos con el trabajo y las exigencias de un cargo, por encima de cualquier necesidad individual o familiar. Cada persona, en este caso cada mujer, tiene que adaptarse completamente a dicha cultura y asumirla como propia. La estructura de las organizaciones y sus estrategias parecen ignorar esas exigencias familiares y personales que tienen las mujeres. Una razón para esto puede ser que por mucho tiempo han sido los hombres los principales protagonistas de las posiciones de poder en las organizaciones y ellos han tenido una esposa o una madre a cargo de esas tareas de la familia y del hogar. Por eso, como lo señala Fels “las mujeres que persiguen una carrera deben aguantar cargos estructurados para acomodar los ciclos vitales de los hombres que tienen esposas que no tienen una carrera de tiempo completo” (2004, p. 60, traducción de la autora).

Cuando las participantes en los talleres reconocen que tienen necesidades particulares por el hecho de ser mujeres y se dan cuenta de que tienen diversas opciones, que pueden introducir cambios en la forma como llevan a cabo su trabajo profesional para tener un mejor balance entre sus dos mundos, varias, como ya se ha señalado, cambian de trabajo o se vuelven empresarias para tener una mayor autonomía en el manejo de su vida. Otras se quedan sin trabajar un tiempo para darse la oportunidad de escoger una organización que les permita establecer un mayor balance. En cualquiera de estos casos, la organización para la que trabajaban inicialmente termina perdiendo una ejecutiva y si bien ella puede encontrar nuevas formas de realización, cabe la pregunta si no se hubiera podido desarrollar otra manera de trabajar para que no se retirara de su cargo anterior.

De acuerdo con la investigación de Hewlett y Buck Luce (2005), las mujeres norteamericanas dejan eventualmente su trabajo por razones semejantes (43%) y sólo el 5% de quienes regresan lo hacen a la misma organización de la que se retiraron. Esto valida la propuesta a las organizaciones de introducir cambios sustantivos para conservar a las mujeres en posiciones de dirección. Johnson & Johnson ha logrado no sólo retener o recuperar a sus directivas, sino que estas mujeres profesan una lealtad a la organización gracias al desarrollo de formas alternativas de organización del trabajo que les permite mantenerse vinculadas y atender sus hogares y sus hijos.

La inquietud fundamental que surge de todo el trabajo aquí descrito con mujeres ejecutivas, tanto al revisar los testimonios de quienes han participado en los talleres de conciencia femenina como al analizar las entrevistas, es si no ha llegado el momento de pasar a plantear, incluso a exigir, a las organizaciones los cambios que se requieran para atender las necesidades particulares de las mujeres directivas. La pregunta que surge ahora es: ¿por qué será que las organizaciones mantienen una cultura y unos valores que en la práctica pueden terminar sacando a las mujeres, así su desempeño sea excelente y su contribución fundamental para los objetivos de esas organizaciones?

A continuación aparecen algunas ideas que buscan entender el papel actual del trabajo y el manejo que se hace en las organizaciones, a la luz de la contribución de otros investigadores sobre estos temas, para plantear algunas propuestas que responden a la necesidad de cambiar el foco de la mujer en la organización.

## **5. EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO Y EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES EN LA DEFINICIÓN DE LA VIDA**

La importancia del trabajo y ocupar un cargo laboral en una organización no se cuestiona para la vida de una persona. No hay duda de que el trabajo puede permitir el desarrollo del potencial humano. Es una oportunidad de probar lo que se ha aprendido y de desarrollar las capacidades personales y profesionales. El trabajo puede ayudarle a una persona a definir su identidad y hasta cierto punto resuelve los cuestionamientos existenciales sobre qué hacer con su vida. “El trabajo, o más precisamente los límites, códigos y ortodoxias de la vida organizacional, pueden verse como los medios a través de los cuales se alcanza un sentido de enraizamiento, buscado por todas las personas” (Lacan, 1977, citado por Whitehead, 2001, traducción de la autora). Según Whitehead, el trabajo y más concretamente el trabajo gerencial atiende a las inquietudes existenciales del ser, su finitud, sus relaciones, su identidad. Es un espacio seguro que maneja dichas inquietudes mediante sus reglas y procedimientos. Entre más exigente es el trabajo más atiende las dudas existenciales, afirma Whitehead. Además, el trabajo gerencial provee la posibilidad de dar a otros la oportunidad de trabajar y de guiarlos para que se desarrollen como seres humanos, y un buen líder sabe aprovechar esta oportunidad.

El trabajo generalmente tiene lugar en una situación organizacional. Y las organizaciones, cualquiera que sea su tipo o área, organizan la tarea de las personas en torno a un objetivo específico. Visto así, las organizaciones proveen servicios tanto a las personas que trabajan en

ellas como a quienes se benefician de su actividad como organización. En el proceso adquieren un papel social destacado. Para cumplir sus objetivos desarrollan un conjunto de normas y rutinas que terminan adquiriendo vida propia y que frecuentemente se vuelven más importantes que las necesidades de los individuos mismos que pretenden servir. Dichas rutinas, normas y valores se convierten en una “cultura” propiamente dicha.

Ahora, las exigencias y expectativas de las organizaciones, independientemente de cuáles sean o a quién favorezcan, terminan con frecuencia por volverse más importantes que cualquier necesidad individual y esto se impone, acepta y exige sin dudar. Es así como los valores de la cultura organizacional han adquirido una posición normativa muy importante en la vida social. Esta forma de ver a las organizaciones y su cultura hace relevante la afirmación de la escritora de Túnez, Hélé Beji (2005) sobre la violencia que la cultura y la tradición pueden llegar a ejercer. Esto es útil aquí para señalar la preocupación sobre el valor concedido a los mandatos del trabajo y de las organizaciones en las cuales se lleva a cabo:

“Otro rasgo de inhumanidad de los derechos culturales es el hecho de que sitúan la condición cultural árabe, judía, musulmana, corsa, vasca, serbia, estadounidense, occidental, etc., por encima de la condición humana. Y ahí es donde la ilusión cultural provoca sus mayores desastres; cuando se cree que se es humano sólo por tener una cultura y no una naturaleza, cuando la dignidad del ser humano se encierra en su origen étnico, religioso, nacional o imperial. Ya no se entiende entonces la palabra “cultura” como la libre perfección de uno mismo, sino como un juramento de fidelidad de la conciencia a una primacía determinista. Recordemos la advertencia de Hannah Arendt cuando fue acusada, por su análisis del caso Eichmann, de no amar al pueblo judío lo suficiente, y de no creer en ellos de manera absoluta: “¿Y ahora este pueblo sólo cree en sí mismo? ¿Qué cosa buena puede salir de esto?” Y añadía que no amaba al pueblo judío ni a los pueblos alemán, francés o americano, ni a la clase obrera, que la única clase de amor en la que creía era el amor por las personas. “Este amor por los judíos”, decía, “me parece ya que yo misma soy judía, algo bastante sospechoso” (p. 53-54).

La interpretación de la afirmación de Hanna Arendt respecto a la prelación que ha de darse al amor por la persona en lugar de por una cultura permite señalar el cuestionamiento sobre cómo las reglas y rutinas de las organizaciones –la vida organizacional– se han vuelto más importantes que cada una de las personas que conforman una organización: la aceptación del amor por las organizaciones ha llevado a imponer su cultura por encima de la “naturaleza” de la persona, hombre o mujer. Obsérvese cómo se da esta imposición respecto a las mujeres, dado que la cultura de las organizaciones ha sido desarrollada por y para hombres, como lo señalan diversas investigaciones (Grant, 1988; Hefferman, 2002; Hewlett, 2002).

A partir de su investigación sobre la falta de participación femenina en la industria del petróleo en el Canadá, Miller (2002) señala que las organizaciones grandes de tipo burocrático funcionan en torno a valores masculinos, información que para él es como de sentido común dentro de la literatura feminista del análisis organizacional. Ya Acker (1990) y Mills (1988) (citados por Miller, 2002) hablaban de que las organizaciones funcionaban por géneros. En la industria del petróleo, por ejemplo, las mujeres encuentran barreras simbólicas que son parte de la cultura de la organización y del sector, que les impiden mantenerse en puestos directivos,

una vez llegan a ellos. De allí que Hewlett y Buck Luce (2005) propongan que los empleadores no continúen pretendiendo que las mujeres son “hombres con falda”, si quieren retenerlas en la dirección de sus organizaciones.

Precisamente lo que revelan los testimonios analizados de las ejecutivas colombianas sobre cómo la vida organizacional las afecta refleja cómo ésta se ha vuelto una cultura en sí misma. Exige a las mujeres que se adapten a ella de múltiples formas y se dediquen en cuerpo y alma al trabajo y a las organizaciones, como si el resto de su vida y sus necesidades individuales no tuvieran ninguna importancia, pues debe primar “el amor” por la cultura organizacional, sobre el amor por sus propias vidas. Whitehead (2001) señala que las mujeres terminan sometiéndose a las reglas masculinas y aceptando las formas de funcionamiento habituales en las organizaciones. Esto explicaría en parte por qué las organizaciones no han realizado cambios suficientes que reflejen la particularidad del aporte de las mujeres. En efecto, las organizaciones continúan manteniendo estructuras jerárquicas que no atienden a los cambios en la composición de género. Tampoco han asimilado los avances en la tecnología que facilitarían a las personas trabajar desde su hogar, con lo cual podrían atender sus necesidades personales y las exigencias familiares.

A partir de una encuesta a 2.443 mujeres norteamericanas, algunas de las cuales estaban dejando cargos tradicionales para tener formas de organización de su tiempo que les permitieran atender diferentes obligaciones, empresas como Johnson & Johnson han logrado introducir cambios para no perder a mujeres exitosas que se verían de otra forma obligadas a retirarse por un tiempo para atender sus obligaciones familiares (Hewlett y Buck Luce, 2005). En efecto, esta compañía tiene horarios flexibles, permite trabajar desde la casa y admite formas alternativas de organización del trabajo para dar espacio a las mujeres que habían decidido, por la atención a sus hijos o a sus padres mayores, retirarse de la empresa.

Se requiere, entonces, introducir cambios sustantivos en la forma de trabajar, en la importancia relativa concedida al trabajo versus otras dimensiones de la vida y de las relaciones, que permitan que las mujeres puedan trabajar “a su manera” sin sentirse culpables o extrañas por ello y sin perder tampoco oportunidades de desarrollo profesional. Para lograrlo, las organizaciones requieren una revisión de su cultura que incluya todas las formas posibles desarrolladas hasta ahora para atender a la mujer ejecutiva y creatividad para encontrar nuevas estrategias.

Ya muchas organizaciones intentan tener en cuenta esta situación. Es así como Sylvia Maxfield (2006), al analizar los programas que tienen las 100 compañías mencionadas por la revista *Fortune* que están extendiendo sus prácticas de diversidad a Latinoamérica, menciona cinco formas de atender a las mujeres en las organizaciones: (i) esfuerzos por priorizar e institucionalizar la diversidad; (ii) programas para aumentar el número de mujeres directivas (sumar); (iii) programas que buscan “arreglar” a las mujeres ofreciéndoles planes de desarrollo profesional; (iv) aquellos que pretenden cambiar a las organizaciones para nivelar el campo de juego (encajar) y (v) programas que quieren valorar la contribución de las mujeres para la organización (agregar valor). Nuestra propuesta de revisar la importancia relativa del trabajo y de la cultura de la organización cabe dentro de los dos últimos tipos de cambio. Pero a la luz del trabajo realizado con las mujeres directamente en los talleres, el planteamiento fundamen-

tal es que mientras las mismas mujeres no sean conscientes de que son mujeres líderes y mientras no lo reconozcan, valoren y acepten, todos los cambios arriba propuestos no se van a lograr con el suficiente impacto cultural.

## 6. ALGUNAS CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

A partir de la investigación y de los talleres, la principal conclusión es que a pesar del aumento en la participación femenina en el trabajo y su llegada a la cúspide de las organizaciones colombianas, estas aún son terreno de los hombres, manejan expectativas masculinas, esperan comportamientos masculinos y tienen unas estructuras jerárquicas piramidales, como norma. Esto tiene una serie de consecuencias para las mujeres y para la forma de realizar su trabajo que las lleva a sentirse extrañas, a buscar pertenecer incluso a costa de su propia forma de hacer las cosas o a salirse de las organizaciones. Además, dada la cultura vigente, el trabajo se ve como la principal y quizá única forma de realización personal y las exigencias que impone sobre la vida personal se admiten y se asumen como si fuera un mandato incuestionable. Esto lleva a las mujeres a tratar de comportarse como los hombres para no ser, literal o metafóricamente, sacadas del grupo.

Lo interesante es que cuando algunas participantes en los talleres se dan cuenta, al hacer conciencia de su estilo y de su forma de trabajar como mujeres, de que pueden optar por comportarse a su manera, resuelven cambiar de trabajo antes que asumir los costos de manejar o defender su estilo en donde trabajan. Otras se quedan e intentan no dejarse asimilar por la cultura predominante. En cualquier caso, continúa siendo una lucha individual la que libra cada mujer líder en el desempeño de su cargo. Ellas necesitan una distribución del tiempo que tenga en cuenta sus diversas responsabilidades como mujeres. Un manejo que les permita un mayor balance entre su vida laboral y personal, más a favor de ellas mismas y no siempre a favor de su cargo y de las obligaciones laborales. Y además no quieren continuar con el sentimiento permanente de dejar de lado lo que piensan y sienten porque será percibido como extraño.

Si las organizaciones tienen en cuenta la particularidad de las mujeres en lugar de imponer su cultura tradicional supuestamente “neutra”, tendrán que desarrollar algunas prácticas organizacionales que presten un mayor soporte a las obligaciones e intereses de las mujeres por el hecho de ser mujeres. La puesta en práctica de la idea de que todos somos iguales frente a la organización tendría que revisarse, cuidando la discriminación que pudiera darse en cualquier dirección porque la cultura organizacional no es neutra, como bien lo dice Mills (2002). Un interesante ejemplo de cambio es el que logró Lou Gestner en IBM (Thomas, 2004), quien promovió la idea de pasar de una política de estar ciegos a las diferencias y a no favorecer algún grupo en particular, en este caso a las mujeres, a marcar las diferencias para aprender de ellas y respetarlas. Así, las organizaciones tendrían que reconocer, en sus prácticas cotidianas, que las mujeres son diferentes de muchas formas: pueden ver las cosas de manera diferente y pueden contribuir con su perspectiva a ilustrar diversos puntos de vista y a enriquecer los procesos de toma de decisión y los resultados.

Las mujeres tienen necesidades específicas y exigencias personales y familiares que no pueden seguir siendo desatendidas. Idealmente algunas obligaciones familiares también podrían ser atendidas por los hombres, por lo que las organizaciones podrían reconocer igualmente a los hombres este espacio. Las tareas de la crianza de los hijos, el cuidado de los padres y todo lo relacionado con la reproducción de la fuerza de trabajo no son un “problema de la mujer” o una tarea exclusiva de ella. Son una necesidad social y las organizaciones como parte de esa vida social tienen que asumir su responsabilidad en todo ello.

En Colombia hay que comenzar por reconocer que si bien el país se destaca por la proporción de mujeres que ocupan posiciones de dirección y hay leyes que favorecen el trabajo femenino, la cultura organizacional aún es esquiva a la participación de la mujer. Sigue siendo una cultura masculina, que asume que para realizar un trabajo directivo bien hay que estar físicamente presente, ejercer un liderazgo masculino de “mandar y controlar” y que alguien, diferente del directivo, se hará cargo de las obligaciones familiares. Urge cambiar, en la práctica, la concepción sobre el trabajo de tiempo completo como expresión de lealtad y dedicación a la organización y desarrollar formas de trabajo flexible que respeten la diversidad y los intereses individuales. Para ello se requiere romper el dilema de qué viene primero si el huevo o la gallina. Una forma de hacerlo puede ser una combinación: promoviendo la diversidad en la composición directiva de las organizaciones, desarrollando la conciencia femenina de estas directivas y permitiendo los cambios que esto conlleve, en lugar de exigir la uniformidad que puede incluso llevar a las organizaciones a un estancamiento del que tendrán que hacer grandes esfuerzos por salir, como lo demostró la experiencia de IBM en su momento.

Si se promueve el cambio en: (i) la conciencia de las mujeres, (ii) la composición de las organizaciones, (iii) la cultura del trabajo y (iv) el culto al trabajo como única forma de realización, habrá un mundo organizacional más completo y un mundo privado más equilibrado. Bien vale la pena, individual y socialmente, asumir estos cambios de manera activa y participativa.

*María Consuelo Cárdenas de Santamaría (Connie) es profesora titular en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Tiene un B. S. de la Universidad Javeriana, de Bogotá, un Ed. D. de University of Massachusetts, Amherst. En la Facultad de Administración de Uniandes creó el programa “Conciencia Femenina y Liderazgo”, en el que ha dictado y coordinado talleres para mujeres ejecutivas, para lo cual cuenta actualmente con una donación de la Fundación Kellogg. Durante los últimos veinte años ha dado diversos cursos y dirigido seminarios de investigación sobre temas relacionados con la mujer, las organizaciones y sus estructuras de poder. Ha publicado artículos, capítulos de libros sobre estos temas y un libro sobre su práctica clínica con parejas titulado La relación de pareja: la importancia de la diferencia.*

## Referencias

- Abarca, N., & Majluf, N. (2003). Women in management: A study of Chilean executives. *Abante*, 6(1), 55-81.
- Arango, L. G., (1995). El caso colombiano: el surgimiento de una nueva generación. En L.G. Arango, M. Viveros y R. Bernal (Coord.), *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*, Bogotá: Ediciones Uniandes y Ecoe Ediciones.
- Béji, H. (2005). La cultura de lo inhumano. En *¿A dónde van los valores?* (pp. 53-54). Barcelona: Ediciones Unesco.
- Cárdenas de Santamaría, M. C. (2003). En Colombia las mujeres hacen la tarea. Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latin America*. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.
- Cárdenas de Santamaría, M. C. (2004a). Permitamos el ejercicio del liderazgo femenino. *Debates Iesa. La Nueva Ola del Liderazgo*, IX(2), 16-19.
- Cárdenas de Santamaría, M. C. (2004b). Las mujeres directivas. En F. Cepeda (Ed.), *Fortalezas de Colombia* (pp. 341-355). Bogotá: Planeta Colombiana, S. A.
- Cárdenas de Santamaría, M. C. (2005). La conciencia femenina de la mujer colombiana y su liderazgo empresarial. *Revista del Instituto de Empresa*, enero-marzo, 24-38.
- Chinchilla, N., & León, C. (2004). *La ambición femenina*. Santiago de Chile: Aguilar.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Fels, A. (2004). Do women lack ambition? *Harvard Business Review*, 82(4), 50-60
- Guaqueta, C. & Sanín, N. (2005). *Conciencia femenina y liderazgo en el desempeño de la mujer ejecutiva. Influencia de la conducta económica, la educación y el entorno cultural y familiar sobre el desarrollo de una conciencia femenina en la mujer y el impacto de dicha conciencia en su desempeño laboral como gerente*. Trabajo de tesis para optar por el título de Administrador de Empresas. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Gutiérrez, D. (2006). *Liderazgo femenino en el sector de consumo masivo e importancia de los mentores en la carrera profesional de las mujeres*. Trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006) When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hefferman, M. (2002). The female CEO. *Fast Company*, 61, 58-66.
- Heller, L. (2003). La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones? *Cátedra Corona*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Hewlett, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, 80(4), 66-73.
- Hewlett, S. A., & Buck Luce, C. (2005). Off-ramps and on-ramps. Keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, 83(3), 43-54.
- Huffington, C. (2004). What women leaders can tell us. En C. Huffington *et al* (Eds.), *Working below the surface*. London: Karnar.
- Márquez, P., & N. Lejter (2002). A pesar de los pesares: mujeres líderes en el mundo empresarial venezolano. Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latin America*. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

- Maxfield, S. (2002). Hypotheses about culture and women's advancement in Latin American business. Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latin America*. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.
- Maxfield, S. (2006). Best practices in women's advancement: Adaptations in the Latin American context. En S. Maxfield (Ed.), *Mujer y vida corporativa en Latinoamérica. Retos y dilemas*. Bogotá: Universidad de los Andes (en prensa).
- Miller, G. (2002). The frontier, entrepreneurialism and engineers: Women coping with a web of masculinities in an organizational culture. *Culture and organization*, 8(2), 145-160.
- Mills, A. J. (2002). Studying the gendering of organizational culture over time: Concerns, issues and strategies. *Gender, Work and Organization*, 9(3), 286-307.
- Moreno, B. (2003). *Estrategias de cambio y liderazgo de la mujer en el sector público en Colombia*. Trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- PNUD, (2000). *Informe sobre desarrollo humano 2000*. Nueva York, N. Y.: Tercer Mundo Editores.
- Pollack, M. (2002). Mujeres líderes de negocios en Chile. Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latin America*. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rozo, S. (2004). *Liderazgo de altas ejecutivas en el sector salud*. Trabajo de tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Samayoa, C. (2002). Características de liderazgo de las mujeres en altos puestos ejecutivos en El Salvador. Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latin America*. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.
- The Economist (2005). Women in business, julio 23, pp. 63-65.
- Thomas, D. A. (2004). Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, 82(9), 98-108.
- Tobío, C. (2005). *Madres que trabajan. Dilemas y estrategias*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Umaña, C. (2004). *Participación femenina en el sector financiero*. Trabajo de tesis para optar por el título de Administrador de Empresas. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Whitehead, S. (2001). Woman as manager: A seductive ontology. *Gender, Work and Organization*, 8(1), 84-107.

Recibido: 26/11/06

Envío evaluación: 12/02/07

Corrección: 19/02/07

Aceptado: 25/03/07