

EL ROL FEMENINO EN ALTOS CARGOS DE GERENCIA EN EL CAMPO
ORGANIZACIONAL

Javier Andrés Albarracín, Natalia Sarmiento.

Universidad de La Sabana

Resumen

Este documento es un artículo de revisión teórica que permite analizar los conceptos históricos del rol femenino dentro del campo organizacional en altos cargos gerenciales, identificando en un contexto sociocultural, la falta de oportunidades de las mujeres para ejercer sus habilidades y aptitudes frente al otro género dentro de las empresas. Por tal motivo, se analizarán las diferentes dimensiones tales como el rol de la mujer dentro de la organización, la discriminación de la mujer dentro de este contexto, las cualidades de desempeño, las competencias laborales, las capacidades gerenciales de la mujer y los perfiles de mujeres destacadas en el área gerencial, como rasgos específicos que crean un mejor desarrollo de éste análisis. Para esto, se tendrán en cuenta diferentes investigaciones realizadas que permiten esclarecer los tópicos a tratar.

Palabras Clave: Campo Organizacional, Competencias Laborales, Desempeño.

Abstract

The purpose of this article is to analyze the historical concepts of the feminine roll inside the organizational field in high managerial charges, identifying in a sociocultural context the absence of opportunities of women to exercise his skills and aptitudes, opposite to another genre inside the companies. For this reason, will to analyze the different dimensions such as the woman roll inside the organization, the woman discrimination inside this context, the performance qualities, the labor competences, the woman capacities managerial and the women profiles in the managerial area, as specific features that create a better development of this analysis. For this article, to will be review different investigations realized that allow clarify the topics to treat.

Key words: Organizational Field, Labor Competences, Performance.

El Rol Femenino en Altos Cargos de Gerencia en el Campo Organizacional

A través del tiempo, se ha identificado que las mujeres han estado marginadas en muchos aspectos de la vida social, laboral y política, debido a conceptos y creencias, que se han mantenido durante el tiempo heredadas a través de la cultura y las costumbres de los pueblos. Es por esto, que en gran parte del mundo, las mujeres han recibido un trato de inferioridad y discriminación, y viéndolo desde el mundo de las empresas, la situación no ha sido diferente, pues el costo para éstas es alto al contratar a una mujer, en especial si está casada, debido a una posible ausencia de su labor por maternidad, sin dejar de lado, que su poca presencia a través de la historia en el ámbito laboral y educativo sigue constituyendo una gran desventaja para el género. Actualmente las constituciones prohíben la discriminación, y desde la proclamación de la igualdad de los ciudadanos ante la Ley (1948), se constituyó la prohibición de la discriminación por razón de nacimiento, sexo, raza o cualquier condición personal o social. Sin embargo, la igualdad de oportunidades laborales para las mujeres con el propósito de ocupar altos cargos gerenciales, aún hoy en día no son las mismas en contraposición a la de los hombres. Algunas organizaciones van todavía más lejos y abogan por una política de discriminación positiva, con la que se deduciría que éstas fomentarían el empleo de una mujer o de miembros de una minoría étnica cuando compitan con otros individuos del mismo perfil profesional.

Durante los últimos años se han incrementado los esfuerzos por reducir la discriminación laboral por causa de la edad, incapacidades físicas o la orientación sexual. Pero ¿qué es discriminación laboral?

Podemos hablar de discriminación laboral, cuando dos personas con las mismas capacidades, no tienen acceso a las mismas oportunidades para ocupar algunos puestos (Baquero, Guataquí y Sarmiento, 2000).

Existe una diferencia en el sueldo que reciben o en las posibilidades para acceder a becas de estudio dentro del trabajo con respecto al género masculino. No cabe duda que a través del tiempo, las mujeres se han integrado en el mercado laboral logrando alcanzar altos cargos gerenciales, pero no se puede negar que el género hoy en día, sigue siendo un factor que cierra las puertas, porque sencillamente las mujeres terminan ocupando puestos de poca importancia o de poca estabilidad. No era raro oír en los hogares o en las calles comentarios como “las mujeres que se queden en la casa cuidando a los niños”, y esto es lo que implica indudablemente una creencia cultural muy marcada. Según Lipovetsky (2002) en América Latina, se han realizado investigaciones en donde se ha encontrado que ciertos rasgos de la cultura, en cuanto al rol femenino, son altamente visibles, por ejemplo en la disminución de oportunidades de estudio, la dificultad para participar en toma de decisiones, realizar determinado tipo de deportes y actividades recreativas, opinar, entre muchas otras en general.

Por otro lado, es importante diferenciar entre discriminación salarial, de empleo, ocupacional y de adquisición de capital humano. De acuerdo con Baquero, Guataquí y Sarmiento (2000), la discriminación salarial sólo se da en cuanto una mujer recibe un salario inferior al de otra persona, y ambos tienen la misma productividad y capacidad en la actividad realizada, sin embargo, si la mujer se encuentra en desventaja de productividad, no se puede identificar como discriminación salarial. Por el lado de la discriminación de empleo, ésta se puede visualizar en los índices que arrojan las tasas de desempleo cuando un mayor número de mujeres se encuentran por fuera del grupo de la

sociedad productiva. Siguiendo con este análisis, la discriminación ocupacional, hace referencia a las mujeres que están limitadas a empleos de baja categoría, lo que por lo general, les impide ascender o desarrollarse dentro de los diversos niveles de la organización; y finalmente tenemos la discriminación de adquisición de capital humano, en donde las mujeres se ven restringidas en cuanto al acceso a la educación, entrenamiento y capacitación empresarial. Esto afecta no sólo la motivación del trabajador, sino su productividad y desempeño como tal.

Si se empiezan a buscar razones por las cuales las mujeres son discriminadas en el ámbito laboral, se puede afirmar que aspectos tales como la tradición, en donde se piensa que algunas labores son típicas de mujeres como cuidar a los niños, hacer la comida y estar a cargo de las labores del hogar, mientras el hombre es quien lleva el sustento diario, sin lugar a duda, influye dentro de los procesos cognitivos de las mujeres, su emotividad y su forma de reaccionar ante situaciones de la vida cotidiana.

Los hombres líderes que se encuentran inmersos dentro del mundo de la alta gerencia, son seres humanos activos, independientes, seguros, se sienten cómodos asumiendo altas cargas de responsabilidad, toman decisiones importantes, y además, muestran una mejor habilidad para manejar el estrés, situaciones de riesgo y conflicto. Estos hombres trabajan en busca de la obtención de altos resultados, y se basan en los datos y gráficas que les presentan sus trabajadores mensual o trimestralmente (Ludeman y Erlandson, 2004).

Según Ludeman y Erlandson (2004), las mujeres pueden mostrar la misma inclinación hacia los datos y la misma tenacidad de los varones Alpha a la hora de defender sus opiniones, así como son capaces de aguantar el estrés y altos niveles de presión laboral, pero la inmensa mayoría de las mujeres, otorgan más valor a las

relaciones interpersonales y a los sentimientos de los demás. Para un mayor entendimiento, los varones Alpha según Ludeman y Erlandson (2004), se caracterizan por ser independientes, activos, con la capacidad de soportar altos niveles de estrés, autónomos, y principalmente tienen dificultades para escuchar a los demás, ya que sólo piensan en obtener resultados y todos sus esfuerzos están dirigidos al logro de los mismos.

Por otro lado, el crecimiento laboral y personal de las mujeres difiere en muchos aspectos al de los hombres, poniéndolas muchas veces en desventaja, a pesar de tener muchas de las cualidades que poseen los hombres líderes. Esto pone en evidencia el cómo las mujeres deben parecerse a los hombres para poder obtener la oportunidad de ascender.

Heffernan (2003) sostiene que hay una crisis cultural en el mundo de los negocios, debida, en gran parte, a las actitudes machistas y poco sinceras que dominan el ambiente corporativo, lo cual origina que las mujeres estén abandonando las empresas tradicionales en busca de nuevas oportunidades de desarrollo. A diario, las mujeres se enfrentan a diferentes situaciones tales como acoso sexual, asumir una posición poco competitiva y pasiva, o por el contrario, seguir los estereotipos que han implantado los hombres.

Todos y cada uno de estos conflictos ocasionan que las mujeres tengan menos expectativas laborales que los hombres. Mientras los hombres son ambiciosos y aspiran a grandes salarios en altos cargos, las mujeres se someten a fuertes reflexiones sobre si se dedican de lleno al trabajo o conforman una familia, y en otros casos, son pocas las optimistas que piensan que pueden hacer las dos cosas al tiempo. Las mujeres son sometidas día a día a una constante lucha para que las organizaciones entiendan que a

pesar que trabajan diferente a los hombres, esto no significa que su trabajo no sea valorado o sea menospreciado; luchan por mantenerse femeninas para no terminar por asumir un rol masculino y buscan tener una identidad propia dentro de las organizaciones con posibilidades de obtener éxito profesional al adquirir experiencia.

Todas estas razones y muchas más, han llevado a que mujeres pioneras busquen abrirse un nuevo camino, creando sus propias empresas con diferentes ideales, creando posibilidades de trabajo sin discriminación, creando empresas integrales en donde uno de los principios fundamentales es la honestidad y una cultura organizacional basada en el respeto. Las mujeres hoy en día, no aspiran convertirse en altas ejecutivas bajo una sociedad que las discriminan, sólo buscan encontrar la manera de sobresalir sin tener que dejar de lado sus ideales y sueños.

Es de esperarse que los hombres se sientan un poco atacados o desplazados por las mujeres en determinados puestos laborales en donde se han desempeñado por mucho tiempo. Es natural que busquen la manera de recuperar el dominio y que no sepan enfrentarse a las nuevas situaciones que se les presentan al lado de una mujer. Sin embargo, esto no conlleva a que la mujer sea discriminada y no sea aceptada por los valores que se le han inculcado, como lo es la sensibilidad. Esta es otra de las razones por las que las mujeres han sido marginadas del ámbito gerencial en las empresas. Según Dahlbom-Hall (1996), tanto hombres como mujeres han quedado atrapados en comportamientos estereotipados. Actualmente, las diferentes empresas han luchado por cambiar su antigua estructura en donde se maneja una jerarquía masculina y mejorar su cultura laboral abriéndoles las posibilidades a las mujeres. Este proceso ha implicado un amplio cambio en los perfiles gerenciales, y en general de los diferentes cargos.

Es importante mencionar que el temor que sienten los hombres frente al ascenso de las mujeres va más allá de lo plenamente percibible. Desde el momento en que nacen, los hombres son criados de manera diferente a la de las mujeres, son orientados bajo una imagen paterna que les muestra desde sus primeros años, una estructura jerárquica más marcada y mucho más defina que la que se les enseña a las mujeres, a quienes se les conduce a ser más tranquilas, calladas, optimistas y a gusto. Estos aprendizajes se reflejan en su desempeño laboral, en donde sienten temor al momento de expresar sus opiniones, exigir posibilidades de ascenso o aumento de sueldo. Por otro lado, tenemos la falta de proximidad que se genera muchas veces en las relaciones laborales masculinas y femeninas. Mientras que para el género femenino, es muy importante conocer a sus compañeros de trabajo y crear una amistad de mutua colaboración, para los varones, es más importante desarrollar su trabajo sin necesidad de entablar una cercanía con sus compañeros. Dahlbom-Hall (1996), afirman que cuando las mujeres tienen que trabajar con otras personas, quieren primero sentirse cerca de esa persona; primero amistad, después cooperación. Los hombres lo prefieren al revés; primero cooperar y si funciona, luego se verá si nace una amistad. Es como si muchas mujeres no pudieran trabajar con alguien con quien no logran entablar una relación empática.

Es importante crear conciencia frente a este fenómeno social que se está presentando desde hace muchos siglos atrás, lo que indica que ha sido, es y seguirá siendo un proceso lento, pero que llegará a ser muy fructífero para el mundo empresarial. Si tomamos el caso de IBM, en donde se crearon diferentes grupos de trabajo dividiendo las diferencias personales en aspectos como sexo, raza, entre otras, se encontró que la producción aumentó significativamente. Lejos de tenerle miedo al cambio, se debe crear una cultura en donde se trabaje en equipo y se respete con

honestidad los diferentes puntos de vista, rompiendo paradigmas y ampliando las posibilidades. Sin embargo es importante decir que las mujeres deben igualmente optar por tener una actitud positiva frente a este reto. Deben dejar de tenerle miedo a asumir el poder y buscar la manera de planear, liderar y gerenciar. Deben descubrir por sus propios medios, las herramientas y recursos que necesitan para ascender dentro de la empresa y en la sociedad.

Diferentes autores economistas han desarrollado teorías para tratar de explicar los tratos entre trabajadores que no están justificados por razones de eficiencia y productividad. La primera teoría llamada “Modelo del poder de mercado”, Joan Robinson (1965), quien plantea que entre menos elástica sea la oferta laboral, menor serán los salarios en cuanto a la productividad. Según Robinson (1965), el género es uno de los campos en donde puede darse este tipo de discriminación. Así, aunque hombres y mujeres sean igualmente productivos, es decir, sean sustitutos perfectos, el empresario pagará salarios más bajos a las mujeres, basándose en el supuesto de que éstas últimas poseen una curva de oferta laboral menos elástica que la de los hombres, razón por la que ellas reciben los salarios más bajos.

El supuesto de elasticidad se fundamenta en dos razones: la movilidad y la sindicalización. Las mujeres tienen mayores complicaciones en cuanto a su desplazamiento, ya que éstas ven de sus hijos y de sus esposos. Por otro lado, existe evidencia que las mujeres son menos propensas a pertenecer a un sindicato, razón por la cual no pelearán para poder obtener un aumento en su salario. También es importante mencionar que al pertenecer a un sindicato corren el riesgo de perder su puesto de trabajo. Esta teoría hace referencia a las ganancias que obtiene el empresario al ejercer discriminación, explotando al género femenino. Igualmente formula que es necesario

que sea el gobierno quien imponga leyes para que las mujeres sean tratadas con igualdad de derechos.

Posteriormente Edmund Phelps (1972), con su Teoría “Discriminación estadística) formula cómo los empresarios toman como referencia las diferencias grupales y no las individuales, creando un sesgo en la información de habilidades individuales, lo que a su vez les genera un menor costo, ya que no tienen que centrarse sobre características específicas. En esta teoría se puede observar la discriminación hacia el género femenino, ya que para la época, el nivel educativo de las mujeres era inferior a gran escala que el nivel de los hombres, lo que muestra una discriminación de tipo ocupacional. Según Baquero, Guataquí y Sarmiento (2000), hay evidencia suficiente que demuestra que la demanda laboral es selectiva por sexo, donde muchos sectores priorizan la mano de obra masculina, mientras que en otros, las mujeres adquieren ventajas corporativas. Esto se puede observar fácilmente al ver la distribución de la mano de obra femenina en las distintas actividades económicas, en las cuales normalmente se presenta una gran concentración en el sector de servicios, seguido por el comercio y por la industria.

Otro aspecto importante a tratar, son las de competencias laborales, en cuyo tema se han propuesto modelos y se han hecho adaptaciones y aplicaciones al mundo empresarial, donde el desarrollo de la gestión es el principal foco de atención de estos modelos, mostrando resultados de alta efectividad, de acuerdo a los niveles de producción y crecimiento en las organizaciones que se enfocan al desarrollo de la alta competitividad. Pero ¿qué es una competencia laboral?. Es una pregunta que se intentará responder a partir de lo propuesto por María Irigoin y Fernando Vargas en su libro Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud, y

lo propuesto por Vargas Zúñiga en el libro 40 preguntas sobre competencia laboral, para recopilar y categorizar las diferentes definiciones en tres enfoques principales de acuerdo a sus características comunes.

Tabla 1. Definiciones postuladas por Irigoien y Vargas. Libro: Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud.

Conductismo	Análisis Funcional	Construccionismo
«La capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado». (Cinterfor/OIT, 1995)	«La operacionalización (<i>mise en oeuvre</i>), en situación profesional, de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad». (AFNOR, 1996)	«La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo». (Organización Internacional del Trabajo – OIT–, Ducci, 1997)
La competencia laboral es «la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes». (IHCD, 1998)	«La capacidad real del individuo para abordar todas las tareas que componen un lugar de trabajo (<i>workplace</i>). Los cambios... nos obligan a focalizar más en las potencialidades del individuo para movilizar sus capacidades y desarrollar su potencial en concreto y desarrollar situaciones laborales». (Moore, 1994)	«La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer». (Conocer, 1997)
«La condición de consenso impone una noción de competencia que no puede ser técnica pues el acuerdo de los actores sociales, difícilmente se sostiene si es producto de una pura manipulación	«La capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social, natural o simbólica». Cada competencia es así	«Una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones

<p>instrumental». «...una competencia es una acción social». (Rojas, 1999).</p>	<p>entendida como la integración de tres tipos de saberes: «conceptual (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (ser). Son aprendizajes integradores que involucran la reflexión sobre el propio proceso de aprendizaje (metacognición)». (Pinto, 1999).</p>	<p>y otros) que son movilizados para lograr un desempeño». (LeBoterf, 1998)</p>
<p>«Características personales (conocimiento, habilidades y actitudes) que llevan a desempeños adaptativos en ambientes significativos». (Masterpasqua, 1991)</p>	<p>«Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional». (Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina).</p>	<p>«Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica». «... no provienen de la aplicación de un currículum... sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas». «...la definición de las competencias, y más aún de los niveles de competencias para ocupaciones dadas se construyen en la práctica social y son una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores». (Gallart y Jacinto, 1997)</p>
	<p>«La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Obviamente, incorpora la idea de juicio». (Gonczi y</p>	<p>Competencia es la combinación integrada de un saber, un saber hacer, un saber ser y un saber ser con los demás; que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado. (Irigoin y</p>

	Athanasou, 1996).	Vargas,2002).
--	-------------------	---------------

Tabla 2. Definiciones postuladas por Vargas Zúñiga en el libro: *40 preguntas sobre competencia laboral*

Conductismo	Análisis Funcional	Construccionismo
Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. (Vargas, 2004)	<i>Bunk:</i> Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.	<i>Ducci:</i> La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también - y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
<i>Agudelo:</i> Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.	<i>Gallart, Jacinto:</i> Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum[...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.	<i>Gonzci:</i> Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.
<i>Prego:</i> "...aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que	<i>Mertens:</i> la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.	<i>Le Boterf:</i> Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

<p>el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.”</p>		
<p><i>Zarifian:</i> “Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional.”</p>	<p><i>Miranda:</i> De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.</p>	<p><i>Instituto Nacional de Empleo (INEM) de España:</i> “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo”. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer”. El concepto de competencia engloba, no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.</p>
<p><i>Autoridad Nacional de Formación de Australia:</i> Competencia es la capacidad para desempeñar tareas y obligaciones de acuerdo con el estándar esperado en el empleo.</p>	<p><i>Kochanski:</i> Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.</p>	<p>SENAI (Brasil) define la competencia como la capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. Implica entonces, la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizando el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas de trabajo, aplicando experiencias</p>

		<p>adquiridas de un contexto para otro. Reconoce, además, la existencia de <i>competencias básicas</i> que envuelven los fundamentos técnicos y científicos; <i>competencias específicas</i> que engloban capacidades técnicas, las cuales permiten operar objetos y variables que inciden en la generación del producto y, <i>competencias de gestión</i>, un conjunto de capacidades organizativas, metodológicas y sociales, referentes a la calidad y la organización del trabajo, las relaciones en éste y la respuesta ante situaciones nuevas e imprevistas.</p>
<p><i>Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional de España:</i> La competencia profesional es el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional, conforme a las exigencias de la producción y el empleo. En el modelo español aparece el concepto de calificación profesional, la que se define como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo, que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral.</p>	<p><i>Ministerio del Trabajo de Chile:</i> Las competencias laborales consisten en la capacidad de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. A diferencia de los conocimientos y las aptitudes prácticas, que pueden ser validados a través de los diplomas y títulos del sistema de educación técnica y profesional, las competencias requieren de un sistema especial de evaluación y certificación.</p>	<p>INSAFORP (El Salvador): Conjunto de atributos de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Estos atributos se expresan mediante la habilidad física o manual; intelectual o mental y social o interpersonal, es decir, que son expresadas en el hacer, el saber y el saber hacer.</p>
<p><i>Provincia de Quebec:</i> Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.</p>	<p><i>Autoridad Nacional de Cualificaciones (QCA) de Inglaterra:</i> define la competencia laboral en el marco de las cualificaciones vocacionales nacionales. Las NVQ son cualificaciones basadas en competencias. Reflejan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar un trabajo</p>	<p>INA (Costa Rica): Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas psicomotoras y actitudes requeridas para el desempeño eficaz y eficiente de un trabajo productivo, de acuerdo con los estándares definidos por el mercado laboral y consistentes con las características de</p>

	efectivamente, y demuestran que el candidato es competente en el área de trabajo que la NVQ representa.	calidad de los productos que se generan de los procesos de la actividad productiva de manera que se satisfagan las necesidades del cliente.
INTECAP (Guatemala): Competencia profesional es la habilidad para realizar los roles o puestos de trabajo a los niveles requeridos según las normas establecidas en el empleo. Conlleva la capacidad de realizar un conjunto de actividades o funciones específicas en el desempeño de un puesto de trabajo	<i>Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CO-NOCER) de México:</i> Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.	
	<i>Ministerio de Educación de Brasil:</i> Capacidad de articular, movilizar y colocar en acción, valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo. La Ley de directrices básicas de la educación establece que una persona es competente cuando “constituye, articula y moviliza valores, conocimientos y habilidades para la solución de problemas, no solo rutinarios, sino también inesperados, en su campo de actuación”.	
	<i>OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación:</i> El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.	
	<i>Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina:</i> “Un	

	conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.”	
	SENAC (Brasil) entiende las competencias como la capacidad de movilizar saberes (desarrollados a lo largo de la vida social, escolar y laboral) para actuar en situaciones concretas de trabajo. El modelo de competencias exige la creación de condiciones para que los individuos articulen saberes para enfrentar los problemas y las situaciones inusitadas encontradas en su trabajo, actuando a partir de una visión de conjunto, de modo innovador y responsable.	
	SENA (Colombia) la define como el conjunto de capacidades socioafectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.	

A partir de estas perspectivas y haciendo un análisis detallado de cada una de ellas acerca de las diferentes definiciones sobre competencias laborales, proponemos que una competencia laboral se puede definir como:

El conjunto de habilidades, destrezas, cualidades, aptitudes y actitudes subyacentes, que permiten tener las capacidades necesarias para resolver problemas, tomar decisiones y en sí, desarrollar un mejor desempeño con eficiencia y eficacia de acuerdo a los requerimientos del cargo y las necesidades del entorno, construyendo a

través de la experiencia y el conocimiento, el desarrollo de un saber conocer, un saber hacer, un saber ser y un saber ser con los demás.

Pero ¿Qué relación tienen las competencias laborales con el factor género?

La adopción del enfoque de la competencia laboral no implica necesariamente la integración de un enfoque de género. Es más, la atención a los requerimientos del mundo del trabajo y a los consensos en torno a estándares comparables, dificulta muchas veces la identificación de las competencias adquiridas en la vida familiar y social (OIT, 2003). Estas competencias, si no son sistematizadas, no tienen reconocimiento en el campo profesional, con lo cual no se toman en cuenta en los ámbitos de formación como saberes válidos en el desarrollo de la carrera profesional (Irigoin y Vargas, 2002).

Las últimas décadas han estado marcadas por la incorporación masiva de las mujeres en los ámbitos públicos y particularmente en el mercado laboral. Sin embargo, se constata la existencia de concentración del empleo femenino en un número reducido y determinado de sectores y ocupaciones considerados como típicamente femeninos. Esta segregación ocupacional tiene efectos negativos en varios sentidos: limitaciones en las opciones profesionales y en el desarrollo de carrera, sobreexigencias en términos de calificaciones y de dedicación, no acceso a sectores dinámicos y empresas líderes, discriminación salarial y persistencia de la pobreza. En tal sentido, algunos autores señalan que, fundamentalmente en el sector industrial, la yuxtaposición entre taylorismo y modelos flexibles encuentra en muchos casos su correspondencia con sectores feminizados y masculinizados respectivamente (OIT, 2003).

Es decir, la constante asignación de algunas funciones y actividades a las mujeres y los hombres, de acuerdo con condiciones supuestamente naturales, de hecho les brinda

oportunidades diferentes tanto a nivel del empleo, como del desarrollo de sus competencias a través del desempeño.

La perspectiva de género permite evidenciar cómo los grupos humanos, a partir de las diferencias biológicas, construyen los conceptos de masculinidad y feminidad y atribuyen simbólicamente características, posibilidades de actuación y valoración diferentes a las mujeres y a los hombres, produciendo en la mayoría de las sociedades sistemas sociales no equitativos. Un proceso que no tenga en cuenta y analice los modelos subyacentes, que se considere neutral, posiblemente se esté construyendo sobre situaciones discriminatorias, excluyentes o desvalorizantes (OIT, 2003).

Es necesario integrar a este enfoque, los principios de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo, en los que se identifiquen aprendizajes, trayectorias, formas diferentes de realización, y que estos se reconozcan como tales, sin contraponerse o desvirtuarse. En la instancia de identificación de competencias, sus actores (empresarios/as, trabajadores/as representantes del Estado, formadores/as), suelen definir saberes asignándoles implícitamente una connotación de género. La asignación de género a ese saber es también una construcción social que se deriva de la visión que los actores tienen sobre lo que saben, pueden y quieren hacer varones y mujeres (OIT, 2003).

Los atributos asignados a varones y mujeres se “cristalizan” como competencias masculinas y femeninas; como tareas o profesiones masculinas o femeninas. Esta atribución de género condiciona a las competencias y se evidencia cuando observamos a personas de un mismo sexo desarrollando diferentes competencias según como lo aprendieron en su comunidad de referencia o la situación social en la que están insertas. Los saberes son una construcción cultural y no genética. No hay una relación

determinante entre el sexo de una persona y la capacidad (poder y querer) de realizar una tarea (OIT, 2003).

Por ejemplo, la fuerza física, concebida básicamente como característica del género masculino está asociada a la realización de ciertas actividades. Con los cambios tecnológicos, este requerimiento de fuerza física para algunas tareas deja de existir, con lo cual no habría obstáculos, aun si se dieran por válidas las diferencias en capacidad física, para que las mujeres entren en profesiones tradicionalmente masculinas. Pero hay una historia de las profesiones y funciones que hace que se vincule a los varones, a desempeños que exigen “fuerza física” y que continúa aun cuando esa exigencia para la ocupación, desaparece (OIT, 2003).

Tanto varones como mujeres encuentran condicionantes para desarrollar algunas competencias. En el mundo del trabajo, el sexo parece ser una ventaja o desventaja competitiva en sí misma. La pertenencia a un determinado grupo social, también. Es la percepción social la que otorga a un atributo de género el carácter de competencia (OIT, 2003).

Según la Organización Internacional del Trabajo, el cruce del enfoque de la competencia laboral con la perspectiva de género en la formación faculta a:

Responder al desafío de atender, simultánea y articuladamente, las necesidades y potencialidades de las personas y del empleo. Al incluir a ambos pilares de la formación se está asumiendo a la formación como una herramienta para promover un desarrollo social y económico incluyente y equitativo.

Operacionalizar uno de los criterios relevantes de calidad de la formación: su valor de empleabilidad, es decir, en qué medida la formación resulta habilitante para el desempeño profesional de mujeres y varones, en una variedad de contextos, y permite

desarrollar la aptitud para encontrar, crear, conservar, enriquecer su puesto de trabajo y pasar de uno a otro obteniendo a cambio una satisfacción personal, económica, social y profesional.

Potenciar las oportunidades de las personas, aprovechar capacidades y recursos en las empresas y en los procesos de formación.

Desnaturalizar y luego cuestionar la asignación invariable de una determinada identidad a varones y mujeres e, incorporar esta mirada en la formación, lo que permite remover barreras que obstaculizan la adquisición de conocimientos y habilidades que tradicionalmente les han sido vedados a unos y otras.

La OIT en el 2003 afirma que si se miran estos dos enfoques, ambos:

Centran la mirada en un sujeto situado dentro de una realidad social que lo condiciona, pero que está en capacidad de transformar a partir de aprendizajes y estrategias personales y colectivas.

Promueven la consideración y valoración de la diversidad como un atributo de los sujetos y de la realidad que enriquece y dinamiza las relaciones sociales al mismo tiempo que posibilita y favorece intercambios y aprendizajes.

Reconocen y aprovechan distintos espacios de aprendizaje y producción de saberes.

Facilitan la construcción de recorridos personales adecuados a intereses diversos y a entornos de referencia también variados.

Parten del reconocimiento integral de un sujeto que se vale de capacidades y vivencias; de conocimientos, sentimientos y valores que nutren tanto su dimensión física como intelectual, y social.

Nelly Lejter, quien es actualmente directora académica del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) de Caracas Venezuela escribió sobre los mitos y realidades de las mujeres gerentes, en donde afirma que dentro de los mitos se dice que no existen diferencias de ningún tipo entre hombres y mujeres en la gerencia. No tiene sentido fijarse si se está hablando con un hombre o una mujer; es un detalle sin relevancia en el mundo de los negocios. Sin embargo la realidad demuestra que los hombres y las mujeres sí se diferencian entre sí. Al margen de los estereotipos sobre los estilos gerenciales de hombres y mujeres, lo cierto es que las carreras gerenciales de hombres y mujeres suelen ser distintas, y que las oportunidades para llegar a la cima del mundo corporativo son más escasas para mujeres que para hombres. Hombres y mujeres con frecuencia utilizan recursos diferentes, que marcan distintivamente sus estilos de comunicación, sus estrategias de carrera y sus mecanismos de poder, factor éste altamente relacionado con la capacidad de influir sobre los demás y de gerenciar situaciones y personas (Lejter, 2004).

A pesar que ahora las mujeres han tenido mayor acceso a la educación, a mayor altura existente en la escalera corporativa, podemos tener por seguro que habrá menos mujeres. El "techo de cristal", que limita el acceso de mujeres a posiciones de alta gerencia o directivas, existe y a veces es de cemento. Esto es cierto aun después de que la alta proporción de mujeres en las carreras universitarias y en la gerencia media ha ido en ascenso desde hace por lo menos 20 años, es decir, que ya ha habido suficiente tiempo como para que las mujeres llegaran un poco más proporcionalmente a la cima (Lejter, 2004).

Desde hace ya varios años, las grandes corporaciones han comenzado a dejar de lado la visión de las mujeres como una "carga". La idea que comienza a prevalecer en el

mundo gerencial global, es la de promover y apoyar la diversidad como fuente de ventajas competitivas. Aunque esta idea no implica necesariamente que las políticas de desarrollo se orienten exclusivamente hacia las mujeres, sí está relacionada con desechar paradigmas tradicionales que piensan en la mujer como una carga o un problema que cuesta dinero y que debe "solucionarse", con frecuencia evitando la contratación misma de mujeres (Lejter, 2004).

Por otra parte, ¿hasta qué punto podemos afirmar que las mujeres simplemente deciden limitar sus carreras porque tienen otros intereses? Según esta visión, si existen diferencias en las carreras profesionales y gerenciales de hombres y mujeres, ellas se deben a decisiones exclusivamente individuales en un contexto de igualdad de oportunidades.

En esa lucha por la igualdad, las mujeres han optado por trabajar doble jornada, en el sentido que además de ejercer funciones ejecutivas también luchan por conservar y manejar las responsabilidades del hogar y esto se ha dado en prácticamente todos los países donde las mujeres se han incorporado al mercado de trabajo (Lejter, 2004).

En la actualidad, las nuevas realidades económicas y de negocios no sólo significan cambios en las estrategias y procesos de las empresas. También implican, en el mediano y largo plazo, cambios sustanciales en el concepto mismo de trabajo y de productividad. Estudios han demostrado que el horario flexible, despojado del estigma que se le atribuye desde la gerencia tradicional, puede ser una fuente de aumento de la productividad. En la economía del conocimiento, donde la gente es la ventaja competitiva real, se impone valorar el trabajo de acuerdo con patrones no convencionales. La flexibilización del mercado de trabajo y del contrato mismo de trabajo, que se ha venido desarrollando en el período reciente, también debe conducir a

repensar los términos en que se conceptualiza y se traduce en la práctica el compromiso de los "trabajadores intelectuales" de la organización (Lejter, 2004).

Ahora bien, si se mira el tema de la labor gerencial de la mujer, Mauricio Romero comentó, en el artículo *Mujeres Con la Falda Bien Puesta*, sobre perfiles de mujeres destacadas dentro de roles de liderazgo dentro del mundo empresarial, en donde mujeres como Carly Fiorina presidente de Hewlett-Packard, ha sido líder de una de las 500 empresas más importantes de Estados Unidos. Fiorina hacía parte del reducido grupo de ocho mujeres presidentas de empresas en el listado Fortune 500.

Su renuncia a la presidencia de dicha compañía hizo que esta circunstancia trajera a colación el tema de la idoneidad de las mujeres para manejar corporaciones de gran envergadura. Sin embargo, muchos analistas, medios de comunicación y expertos concuerdan en que la salida de Fiorina de Hewlett-Packard (HP) tuvo relación con su particular estilo administrativo (autocrático y pasado de moda para algunos) y desavenencias con la junta directiva de la empresa, mas no con su condición de mujer o su capacidad gerencial (Romero, 2005).

Hay otras mujeres que, como Fiorina, han mostrado tenacidad en el manejo de sus empresas. Tal es el caso de Meg Whitman, presidenta de eBay, el sitio de subastas más popular de Internet, que registró ingresos por más de 2.000 millones de dólares en el 2004 y es, según la revista Fortune, citada por Romero, la empresa con el crecimiento más veloz de la historia.

Whitman, una mujer que prefiere pasar desapercibida, le quitó a Fiorina una racha de seis años seguidos como la mujer más importante del mundo corporativo, según la clasificación anual de la revista Fortune, pues fue elegida por dicha publicación como

la líder más destacada durante el 2004, teniendo en cuenta el crecimiento de eBay, la trayectoria de la ejecutiva y otros aspectos (Romero, 2005).

Por otra parte, un estudio estadístico realizado por la organización Catalyst Inc. (www.catalystwomen.org) citado por Mauricio Romero, reveló que las empresas que cuentan con un mayor número de mujeres en los equipos de alta gerencia tienen un desempeño financiero más destacado que aquellas con grupos gerenciales enteramente masculinos.

De acuerdo con Paulette R. Gerkovich, directora de investigaciones de Catalyst, en entrevista con la emisora Landed.fm, “aunque el estudio no dice que ese sea el factor determinante para el éxito económico de una compañía, sí revela que existe una tendencia estadística clara que demuestra que si una empresa es capaz de tener diversidad de género dentro de su cuerpo de dirigentes, tendrá mayor capacidad de llevar a cabo otras tareas para mejorar el negocio” (Romero, 2005).

Desde su ingreso a HP, Carly Fiorina, o simplemente Carly, como se le conoce en el mundo de los negocios y la tecnología, se caracterizó en lo personal por su glamour, su siempre impecable peinado y sus vestidos de marca. “Carly nunca tenía un mal día para su cabello”, dice una persona cercana a la ejecutiva (Romero, 2005).

Un artículo publicado por la revista BusinessWeek dice que el género no fue un obstáculo en su rápida escalada dentro de Hewlett-Packard. “El hecho de ser una rubia a quien le encantaban los vestidos de Armani capturó la atención de los medios y eso le ayudó a vender su historia”, dice el artículo (Romero, 2005).

En lo profesional, por otro lado, fue aguerrida, perseverante y persuasiva, como lo demostró mientras lideraba el proceso de adquisición de la empresa Compaq por parte de HP. Fiorina se graduó con honores de la universidad de Stanford, donde estudió

historia y filosofía medieval, y luego fue a la escuela de leyes en la universidad de UCLA. Tan sólo dos semanas después de estar estudiando derecho descubrió que su camino no era seguir los pasos de su padre, quien había sido juez de una corte, e inmediatamente abandonó sus estudios. En 1980, cuando tenía 25 años, obtuvo un empleo como representante de ventas en la empresa AT&T y desde ese momento comenzó a escalar posiciones hasta terminar como presidenta de Lucent Technologies, una empresa que en sus inicios era una división de AT&T y luego se independizó. Debido a su buena gestión al frente de Lucent, Fiorina fue ‘coronada’ por la revista Fortune como la mujer más poderosa del mundo corporativo estadounidense, aún antes de ingresar a Hewlett-Packard. Cuando Carly Fiorina inició como presidente de HP en 1999, era considerada por los medios de comunicación como una estrella que venía al rescate de un gigante herido, pues la compañía estaba teniendo dificultades para mantenerse competitiva. Sin embargo, el éxito inicial de Fiorina en HP comenzó a decaer con la adquisición de la empresa Compaq, por 19 mil millones de dólares, en el 2002. Dicho negocio se realizó con el fin de adquirir la fortaleza de Compaq en el mercado de los computadores personales y significó la salida de miles de empleados (Romero, 2005).

A la posición dictatorial y de liderazgo “a la antigua” que se le atribuye, se sumaron roces con la junta directiva respecto a la ejecución de las políticas de la empresa, lo que la llevó a renunciar, después de casi seis años de gestión. Steve Mader, vicepresidente de la junta directiva de la firma Christian and Timbers, que realizó el proceso de reclutamiento y contratación de Carly Fiorina, dijo en una entrevista concedida al sitio CFO.com que no siempre la cultura de una empresa es lo más importante y que por ello contrataron a Fiorina, una persona ajena al modo de pensar de

Hewlett-Packard (conocida como 'la forma HP' o The HP Way, en inglés). En lugar de enfocarse en la cultura, Mader dice que es mejor encaminar las energías hacia el liderazgo y el contacto con los empleados. Adicionalmente, el ejecutivo asegura que Hewlett-Packard no fue consecuente con lo que en principio quería de la ejecutiva: alguien que tuviera ideas diferentes a lo que dictaba 'la forma HP' (Romero, 2005).

Pero no todo es tristeza para Fiorina, pues dejó la empresa con más de 21 millones de dólares en el bolsillo como compensación. Adicionalmente, su nombre suena para tomar las riendas de un importante organismo de carácter internacional, El Banco Mundial (Romero, 2005).

Y para lograr esto, es necesario liderar con influencia, carisma, experiencia y conocimiento, además de dureza en el estómago. El reto está en tener un líder con la capacidad de llevar a todos los expertos de la organización a definir prioridades (Romero, 2005).

Mauricio Romero permite mostrar entre otras mujeres destacadas en el mundo de los negocios se a:

Meg Whitman, presidenta de eBay

eBay es el sitio de subastas más popular de Internet. Whitman tiene el honor de haberle quitado a Carly Fiorina el primer puesto entre las mujeres más importantes del listado Fortune 500 en el 2004. Según la revista Fortune, es la presidenta de empresa que más dinero posee, tanto en efectivo como en acciones de su compañía.

Andrea Jung, presidenta de Avon Products

Desde que asumió el poder de la compañía, en 1999, el precio de la acción ha subido 174 por ciento y la compañía tuvo ingresos por 6.800 millones de dólares el año pasado. Avon es una de las empresas de productos de belleza más importantes del

mundo (está entre las 300 firmas más importantes de E.U.), con operaciones en 135 países. Jung se destaca por su experiencia en ventas al detal y por su conocimiento en mercadeo.

Anne Mulcahy, presidenta de Seros

Después de una época de depresión de la empresa, la ejecutiva llegó para salvarla, al mejor estilo de Lou Gerstner (ex presidente de IBM que rescató al ‘gigante azul’). Aunque las ventas se mantienen en el mismo nivel (16 mil millones de dólares en el 2003), las utilidades han aumentado.

Marjorie Magner, presidenta de Global Consumer Group, Citigroup

Se ha destacado por sus resultados positivos como cabeza de una de las empresas de servicios financieros más grandes del mundo, que tiene ingresos por 41.000 millones de dólares y utilidades por 9.600 millones.

Oprah Winfrey, presidenta de Harpo

El negocio del entretenimiento la ha mantenido en los primeros lugares entre las grandes empresarias de Estados Unidos. Tiene una revista, llamada O, con una envidiable circulación de 2,6 millones de ejemplares al año, y un programa de televisión dirigido por ella.

Sallie Krawcheck, presidenta financiera de Citigroup

A finales del año pasado fue promovida al puesto de gerente financiero de Citigroup y, según analistas, tiene el perfil para convertirse en presidente en el futuro.

Catherine Elizabeth ‘Cathy’ Hughes, ejecutiva de radio.

Fue la primera mujer estadounidense de raza negra en llevar una empresa privada a la bolsa de valores. Su compañía es una empresa de emisoras en la ciudad de Washington, E.U.

Mary Kay Ash, empresaria.

Fue la fundadora de Mary Kay Cosmetics, una empresa de productos de belleza que actualmente tiene 300.000 vendedores, más de mil millones de dólares en ventas anuales y operaciones en 19 países.

Shelly Lazarus, presidente de Ogilvy & Mather

Es la líder, desde 1997, de una de las agencias de publicidad más grandes del mundo y cuenta entre sus clientes con IBM, American Express, Mattel y Ford.

Cathleen Black, presidente de Hearst Magazines Division.

Esta empresa es la editorial más grande del mundo de revistas mensuales, que incluye entre sus títulos a Cosmopolitan, Esquire, Good Housekeeping y Harper's Bazaar. Black fue la primera mujer en llegar a la presidencia de la compañía. También hace parte de la junta directiva de IBM y Coca-Cola.

Finalmente se puede afirmar que en el futuro las mujeres ocuparán un alto poder gerencial cada vez en un mayor número. No cabe duda que la historia nos muestra cómo las mujeres han limitado su actividad laboral a causa de su vida familiar y su maternidad autolimitando su carrera profesional, ya que esto conlleva a que éstas tengan menos movilidad y disponibilidad que el hombre.

La tradición juega un papel muy importante, sin embargo la dinámica moderna de la emancipación femenina, nos muestra la persistencia de la mujer por combinar su vida familiar y sus logros laborales. Es de admirar cómo las mujeres no buscan olvidarse de su antiguo rol femenino para asumir un rol masculino, buscan su autonomía con ayuda de las herramientas sociales, como lo son las guarderías, las niñeras, empleadas de servicio entre otras, lo que les permite no dejar de lado sus responsabilidades domésticas y poder crecer profesionalmente. De igual manera, estos factores no son los únicos que

influyen en la obtención de los altos puestos gerenciales, ya que la ambición juega un papel muy importante. No obstante, obtener un alto cargo no sólo se limita a la posibilidad de acceder a él, sino también a las competencias y habilidades de las personas que tienen el perfil para ocuparlo. La pasión, reconocimiento, obtención de honores y poder, son características a las que el sexo femenino tiene cada vez menos temor a enfrentarse y por el contrario, aprenden fácilmente a lidiar con ellos hoy en día, superando muchas veces al sexo masculino. El miedo femenino al éxito, dejó de ser permanente y se volvió un efecto psicológico de una cultura que ya no puede detenerlas, mostrando que no temen a triunfar, pero sus motivaciones y aspiraciones sociales, no son las mismas que las de los hombres. A través del tiempo, se ha roto la naturalización del rol femenino, ya que no es raro encontrar en un matrimonio, que la mujer tenga igual o mejores ingresos salariales que su cónyuge, y en algunas situaciones, es ella quien lleva el sustento al hogar.

Ahora bien, las diferencias entre las competencias masculinas y femeninas cada vez son más valoradas, lo que igualmente no implica que las mujeres no deban luchar fuertemente y de manera constante para poder ser respetadas y reconocidas ante los altos ejecutivos.

Tampoco es raro encontrar que los padres buscan darle a sus hijas una educación tan óptima como la de sus hijos, lo que es muy importante, ya que esto indica cómo las mujeres están cada vez más preparadas y ascienden incluso en instituciones militares o en la política, en donde antiguamente no jugaban un rol relevante. La sociedad ha dejado de tildar a la mujer trabajadora como una mala madre o desfeminizada, por el contrario la sociedad les ha abierto las puertas, para que poco a poco, ocupen el puesto que ellas se merecen y tanto les ha costado lograrlo.

Es por eso que ahora dentro del mercado laboral, se encuentran mujeres líderes de cargos gerenciales, las cuales han demostrado entregar resultados tanto económicos como productivos, han mejorado procesos y desempeños en general, y han permitido empezar a corroborar que la mujer, posee competencias innatas y propias de su género, que al saberlas desarrollar y valorar, se podrá en un futuro demostrar que las personas de este género, deben seguir avanzando dentro de las estructuras organizacionales para desarrollar y crecer el mundo empresarial gracias a sus capacidades y el valor que han demostrado para hacerlo.

Referencias

Baquero, J., Guataquí, J., Sarmiento, L. (2000). *Un marco analítico de la discriminación laboral. Teorías, Modalidades y Estudios para Colombia*. Bogotá, Universidad del Rosario.

Becker, G. (1957). *The Economics of Discrimination*. Chicago, University of Chicago Press.

Bustos, B., Palacio, G. (1994). *El trabajo femenino en América Latina: Los debates en la década de los noventa*. México, Instituto Latinoamericano de Servicios Legales Alternativos. Universidad de Guadalajara.

Capelli, P. (2005). El nuevo camino a la cima. *Harvard Business Review*. V. 83 no. 1 (Ene. 2005), pp. 17-24.

Cunningham, C. (2005). Dos ejecutivas, una misma carrera. *Harvard Business Review*. V. 83 no. 2 (Feb. 2005), pp. 91-97.

Dahlbom-Hall, B. (1996). *Mujer Atrévete a Dirigir*. Barcelona, Ediciones Internacionales Universitarias.

Heffernan, M. (2003). ¿Podemos trabajar juntos?. *Revista Gestión*. V. 6, no.1 71-75.

Irigoin, M., Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo, Cinterfor-OPS.

Lejter, N. (2004). *Mujeres Gerentes: Mitos y realidades*. Caracas, IESA.

Lipovetsky, G., Alapont, R. (2002). *La tercera Mujer: Permanencia y revolución de lo femenino*. Barcelona, Editorial Anagrama.

Ludeman, K., Erlandson, E. (2004). 'Coaching' al líder alpha. *Harvard Deusto: Business review*. No. 125, 14-26.

OIT. (2003). *Género y Formación por Competencias: Aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones*. Montevideo, Cinterfor.

Palmisano, S. (2005). Liderar el cambio cuando la empresa va bien. *Harvard Deusto: Business Review*. No. 134, 8-22.

Pérez, J.(1995) *La Mujer y su Éxito*. Pamplona, EUNSA.

Phelps, E. (1973). The Statistical Theory of Racism and Sexism. *American Economic Review* 4 (Sept.): 659-61.

Robinson, J. (1965). *The Economics of Imperfect Competition*. New York: St. Martin's Press.

Romero, M. (2005) Mujeres Con la Falda Bien Puesta. *Artículo recopilado de <http://enter.terra.com.co>*. Bogotá, Casa Editorial EL TIEMPO S.A. Marzo 10 de 2005.

Solé, G. (1995). *Historia del feminismo (siglos XIX y XX)*. Pamplona. EUNSA.

Thomas-Graham, P. (2004). Seis Lecciones de una Ejecutiva Exitosa. *Revista Gestión*. V. 7, no. 1 , pp. 66-69.

Vargas, F. (2004). *40 Preguntas Sobre Competencia Laboral*. Montevideo, Cinterfor.

Wirth, L.(2004) Tendencias en el Empleo Femenino. *Revista Gestión*. V. 7, No. 1, pp. 60-65.