

2016

ULACIT

ALEJANDRA
PORRAS
DELGADO

[Rompiendo el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección]

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Justificación.....	6
Problema	7
Pregunta de investigación.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
Revisión bibliográfica.....	9
Definiciones generales	9
Barreras que impiden romper el techo de cristal	10
Liderazgo orientado a las personas	11
Metodología de la investigación.....	12
Enfoque.....	12
Tipo de investigación	13
Población.....	13
Muestra	14
Instrumentos de recolección de datos	14
Técnicas de recolección de datos	15
Resultados	16
Discusión	19
Recomendaciones y conclusiones	21
Referencias bibliográficas.....	22
Anexos	24

Entrevista..... 24

Resumen ejecutivo

Abrirse una senda en el ámbito laboral no ha sido fácil para las mujeres y más aún en espacios que han sido masculinizados como lo son los puestos de dirección y toma de decisiones. El camino ha sido arduo y continúa siéndolo, ya que deben enfrentarse a diferentes prejuicios sociales y algunas barreras invisibles que en ocasiones comienzan en la propia psique.

Si bien es cierto a nivel multinacional existe el “fenómeno” llamado techo de cristal, muchas mujeres han logrado romper los paradigmas y se han atrevido a optar cargos administrativos y gerenciales.

La presente investigación se realizó con el propósito de descubrir cuáles son las características predominantes en las mujeres que encabezan la primera línea de las organizaciones y a la vez descubrir cuál ha sido el modelo de negocio que GlaxoSmithKline, también conocido como GSK, ha puesto en práctica para otorgar oportunidades de crecimiento tanto a hombres como mujeres, en un ambiente inclusivo.

Palabras clave: techo de cristal, diversidad, género, barreras, liderazgo

Abstract

Opening a pathway in the labor sphere has not been easy for women and even more in areas that have been masculinized like management positions and decision making. The journey has been arduous and continues to be, since women have to face different social prejudices and some invisible barriers that sometimes begin in the psyche itself.

While in a multinational level there is a "phenomenon" called Glass Ceiling, many women have managed to break the paradigms and have dared to choose administrative and managerial positions.

This research was conducted in order to find out what are the predominant characteristics in women leading the forefront of organizations and also discover what has been the business model that GSK has implemented to provide growth opportunities both men and women, in an inclusive environment.

Keywords: Glass Ceiling, diversity, gender, barriers, leadership

Introducción

El presente trabajo surge de la premisa de que a pesar de continuar subsistiendo la diferencia y la discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral de manera abierta o velada, en la actualidad existe un vasto reconocimiento de que cada vez es mayor la participación de las mujeres en ámbitos como el trabajo, la comunidad, la política, los medios de comunicación, entre otros, donde vienen ocupando cargos importantes y de liderazgo que hace tan solo unas décadas eran impensables.

El estudio tiene como población meta las mujeres que se destacan en cargos de gestión o representación en la empresa llamada GlaxoSmithKline, actualmente conocida como GSK, a nivel del Centro de Servicios ubicado en Tres Rios de la Unión, Cartago.

El objetivo que se ha determinado en este trabajo es el estudio de las dificultades o barreras que enfrentan las mujeres profesionales en el ámbito laboral y cómo algunas de ellas han logrado superar esos obstáculos y afrontar la realidad en relación con el acceso a puestos de responsabilidad en esta empresa.

Además, se parte de un análisis bibliográfico y documental a través de entrevistas que ayudará a visualizar la situación laboral actual que tiene a mujeres como protagonistas y los avances en términos de oportunidades.

Para el caso de las mujeres en el mercado laboral, se habla de “techos de cristal” y de “pisos pegajosos” que las limitan de diferentes maneras en ambos extremos por su sola condición de ser mujeres. Mientras que los techos describen el freno en el acceso de las más capacitadas (más incluso que muchos hombres) a los campos superiores de las estructuras jerárquicas por mecanismos de discriminación no siempre visibles.

Conjuntamente se pretende ahondar en las acciones que la empresa está llevando a cabo para permitir un ambiente de desarrollo de habilidades de liderazgo tanto para hombres como para mujeres.

Justificación

Como ya se ha comentado, existen barreras que impiden a las mujeres desarrollarse como líderes en las organizaciones, sin embargo, la experiencia de algunas que han logrado puestos estratégicos, se convierte en un ejemplo por seguir para otras mujeres.

Para alcanzar este ideal no basta con tener un sinfín de fortalezas a nivel académico y emocional, es necesario que las organizaciones, tanto mujeres como hombres, crean, inspiren e inculquen el deseo de querer hacer más; es necesario que los líderes que dirigen personal ayuden a los colaboradores a lograr objetivos que no creían posibles.

Todas las personas tienen la oportunidad de dirigir. No es un título o el género de esta lo que la hace líder en las organizaciones; va más allá de esto. El principio de la llamada “diversidad” destaca el valor del individuo, de tal forma que cada persona se aprecia por lo que es y lo que puede contribuir por sí misma.

Este estudio permitirá dar a conocer el papel que cumple la cultura organizacional en GSK, así como las estrategias que han utilizado algunas mujeres para desarrollarse como líderes en dichas organizaciones

Problema

Si bien es cierto que muchas empresas limitan el crecimiento de algunas personas por el hecho implícito de ser mujeres, muchas otras proporcionan oportunidades para desarrollar redes de trabajo, establecer relaciones y compartir experiencias con el propósito de enriquecer la vida profesional de las mujeres en todos los niveles de la organización.

Por otro lado, hay mujeres que se están haciendo paso entre los hombres, construyen confianza por el dominio que muestran en su trabajo y también mejoran sus habilidades de liderazgo a través de entrenamientos y tutorías.

Lo anterior debido a que las oportunidades de educación y el desarrollo de competencias para los miembros de las organizaciones contribuyen al éxito global y al rendimiento de las empresas.

Así, el presente estudio se dirige a la experiencia de mujeres líderes en GSK y además a estudiar el modelo que ha seguido la empresa a lo largo de los años para desarrollar a la organización por igual, tanto hombres como mujeres.

Pregunta de investigación

¿Cómo algunas mujeres han logrado romper esos techos de cristal, para alcanzar puestos de dirección en GSK?

Objetivo general

Analizar el comportamiento de mujeres líderes que han roto el *techo de cristal*, recopilando reflexiones, enseñanzas y reformulaciones de mujeres que particularmente han destacado en la empresa GSK.

Objetivos específicos

Indagar sobre las estrategias que estas mujeres han implantado o acogido con el fin de permanecer en estos puestos de responsabilidad y toma de decisiones para destacar como grandes líderes a pesar de su género.

Identificar tácticas que ha empleado GSK a nivel internacional para fortalecer su cultura de inclusión donde tanto hombres como mujeres trabajan juntos para desarrollar todo su potencial sin limitaciones, con el fin de alcanzar sus resultados.

Revisión bibliográfica

Definiciones generales

Según Burin (2000), doctora clínica, en los estudios de género se denomina “techo de cristal” a la limitación velada del ascenso laboral de las mujeres al interior de las organizaciones. Se trata de un techo que limita sus carreras profesionales, difícil de traspasar y que les impide seguir avanzando. Es invisible porque no existen leyes, dispositivos sociales establecidos o normas oficiales que impongan una limitación explícita en la carrera laboral a las mujeres.

La autora también se refiere al concepto como:

Se denomina así a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar (Burin, 2000, p. #).

Se trata de prejuicios extendidos para confiar en las mujeres puestos de responsabilidad, pagar un salario y otorgar una categoría similar por las mismas funciones, al considerar que se conformará con menos; así como sutiles prácticas patriarcales del mundo de los negocios, como el tipo de reuniones o el “amiguismo” (Burin, 2000).

También se suele conocer como “suelo pegajoso” que agrupa las fuerzas que mantienen a tantas mujeres atrapadas en la base de la pirámide económica (Burin, 2000).

Para las mujeres que están preparadas, este techo de cristal que impide alcanzar las metas profesionales parece invisible, pero las estadísticas demuestran que existe; es decir, es un término indetectable, pero cuyo resultado es cuantificable y real: la poca existencia de mujeres en los vértices jerárquicos de las organizaciones (Burin, 2000).

El término “techo de cristal”, o “*glass ceiling barriers*” en su forma original en inglés, apareció por primera vez en un artículo del Wall Street Journal en 1986 en los Estados Unidos. El artículo describe las barreras invisibles a las que se encuentran expuestas las mujeres trabajadoras altamente calificadas que les impiden alcanzar los niveles jerárquicos más altos en el mundo de los negocios, independientemente de sus logros y méritos (Federal Glass Ceiling Commission, 1995).

En un principio, el concepto de techo de cristal fue utilizado para analizar la carrera laboral de mujeres que, contando con una carrera profesional y un nivel de calificación

alto en sus lugares de trabajo, en determinado momento de sus carreras no podían avanzar más; todo esto como resultado de una cultura patriarcal (Holloway, 2003).

A partir de entonces, varias estudiosas de la sociología han descrito este concepto como referido al trabajo femenino dado que las mujeres representan la mitad de la población mundial, pero ocupan un ínfimo porcentaje de los cargos directivos. Autoras como Carr-Ruffino (1991), Lynn Martin (1991), Davidson y Cooper (1992), Morrison (1992), Holloway (2002), Salmerón (2014), entre otras.

El techo de cristal está constituido sobre la base de rasgos que son difíciles de detectar. Esta barrera invisible aparece cuando las mujeres se acercan a la parte superior de la jerarquía corporativa y se les bloquea la posibilidad de avanzar en su carrera profesional hacia cargos de nivel gerencial y ejecutivo (Salmerón, 2014).

Barreras que impiden romper el techo de cristal

Las barreras se centran en torno a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, creadora de relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres al establecer roles de género diferenciales y complementarios.

A partir de los años noventa un elevado número de investigadores comienza a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad. Estos investigadores apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias trabas para el desarrollo profesional de la mujer en general.

El modelo social de éxito ha propiciado que la tendencia tradicional de las mujeres sea la de emular el modelo masculino para encajar en una cultura empresarial masculina y masculinizada, anulando así el desarrollo de un estilo propio y obstaculizando el éxito de otras mujeres. Esta cultura actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género.

Se mantienen tres supuestos al hablar de techos de cristal:

- Hay barreras invisibles, más que una discriminación abierta.
- Estas barreras ocultas no desaparecen por sí solas o simplemente con el paso del tiempo.
- El término sugiere que la ejecución del trabajo de las mujeres es, al menos, igual que el de los hombres, por lo que las diferencias objetivas en cuanto al desempeño resultan insuficientes para explicar las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a salario, estatus o posición laboral, así como en los porcentajes de promociones.

Liderazgo orientado a las personas

Las empresas que permiten a las mujeres romper el techo de cristal son aquellas que tienen un estilo de liderazgo orientado a las personas pues fomentan la participación de los miembros del equipo, de los grupos y de las organizaciones en su conjunto de manera inclusiva.

Se caracterizan además por prestar atención a la actividad de la organización y establecer un clima de seguridad con los miembros del grupo. Este estilo de dirección impulsa la motivación para alcanzar resultados y la interacción personal, incrementando el valor de la relación y el poder compartido.

De acuerdo con Grant (2008), hay seis ámbitos de la experiencia, históricamente vinculados con el desarrollo de la femineidad, que pueden ser relevantes para las demandas que plantea la nueva organización laboral actual en relación con el ámbito de la dirección: i) comunicación y cooperación; ii) afiliación y vínculo; iii) poder; iv) concreción; v) emotividad y vulnerabilidad; y vi) empatía.

El mismo Grant (2008) menciona que en el entorno laboral directivo, la mayor capacidad general de las mujeres para participar y hacer partícipes a los miembros de su equipo de las decisiones por tomar, así como su mayor inclinación hacia comportamientos cooperativos, es determinante para favorecer el bienestar psicológico y el nivel de compromiso de los empleados con sus respectivos trabajos. La afiliación, es decir el sentirse miembro de un equipo, casi una familia, favorece la integración y puede ser un remedio eficaz para hacer frente a los sentimientos de alienación y soledad.

Según Grant (2008), el poder femenino, entendido no como capacidad sobre el grupo, sino del grupo y por el grupo, se puede convertir fácilmente en una fuerza transformadora, beneficiosa para la organización laboral. Por su parte, el pensamiento concreto, la mayor facilidad de las mujeres para mostrar emociones y sentimientos y su mayor empatía constituyen recursos humanos que pueden ser beneficiosos tanto para el clima organizacional como para la mayor efectividad del trabajo en equipo.

Autores como Helgesen (2010) o Loden (2006) sintetizan en dos las características básicas del estilo de dirección femenino. Por un lado, una relación horizontal basada en la colaboración interactiva y poco jerarquizada entre el directivo y los miembros del equipo y, por otro, la utilización de la intuición y la empatía como modos eficaces de resolver problemas.

Metodología de la investigación

“Investigar significa pagar la entrada por adelantado

Y entrar sin saber lo que se va a ver”.

Robert Oppenheimer

De acuerdo con Iglesias (2004), la metodología es la ciencia que enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo dar la estrategia por seguir en el proceso.

Según la autora, la metodología de la investigación o metodología de la investigación científica es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la investigación científica. El objeto de estudio de la metodología de la investigación se puede definir como el proceso de investigación científica, conformado por toda una serie de pasos lógicamente estructurados y relacionados entre sí.

Enfoque

Según Iglesias (2004), los enfoques más comunes en la metodología de investigación son el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo.

La autora describe el enfoque cualitativo como vía de investigar sin mediciones numéricas; considerando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, así como reconstrucciones de los hechos y no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario.

Mientras el enfoque cuantitativo lo define como un proceso de investigación de las mediciones numéricas, que utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Emplea la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de la población que investiga para llegar a probar las hipótesis establecidas previamente.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: mixto.

A efectos de esta investigación, se usará el enfoque cualitativo.

Tipo de investigación

Hernández et al. (2010) señalan que predominan cuatro tipos de investigación:

Estudios exploratorios: Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información acerca de la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real e investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales en determinada área.

Estudios descriptivos: Describen los hechos como son observados. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos y comunidades.

Sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

Estudios correlacionales: Estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes, o sea, se estudia la correlación entre dos variables.

El investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (evalúan el grado de relación entre dos variables).

Estudios explicativos: Este tipo de estudio busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa-efecto.

Pretenden encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este.

En esta investigación se utilizarán los estudios descriptivos y explicativos.

Población

Se entiende por población el "[...] conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio"

(Arias, 2006. p. 81). Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

Población finita

Es aquella cuyo elemento en su totalidad es identificable por el investigador.

Población accesible

Es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. El tamaño de la población accesible depende del tiempo y de los recursos del investigador.

Arias (2006) indica una serie de recomendaciones con respecto a la delimitación de la población, las cuales son:

A efectos de esta investigación, la población será de 40 mujeres en puestos de liderazgo en GSK Costa Rica.

Muestra

Se entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (Arias, 2006, p. 83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población con el fin de poder hacer generalizaciones.

Por otro lado, Ramírez (1999) comenta que "la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad" (p. 91).

En cuanto a la muestra, se determinó entrevistar a 17 mujeres, lo que representa un 42 % de la población de mujeres en puestos de liderazgo de GSK, Costa Rica.

Instrumentos de recolección de datos

Sabino (2012) explica que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

Como menciona el autor, dentro de cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: forma y contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación establecido con lo empírico, a las técnicas utilizadas para esta tarea; una exposición más detallada de las principales se ofrece al lector en este mismo capítulo.

En cuanto al contenido, este queda expresado en la especificación de los datos que se deben obtener; se concreta, por lo tanto, en una serie de ítems que son los mismos indicadores que permiten medir las variables, pero que asumen ahora la forma de preguntas, puntos por observar, elementos por registrar, etc.

Técnicas de recolección de datos

Según Gomes (2009), en la metodología cualitativa la entrevista en profundidad se entiende como los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, con el propósito de conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas.

El mismo autor menciona que otra técnica usada en la metodología cualitativa es la llamada "historia de vida". De todas las técnicas de investigación cualitativa, esta le permitirá al investigador conocer mejor cómo las personas crean y reflejan el mundo social en el que viven.

La historia de vida se centra en un sujeto individual, una comunidad, un colectivo, etc., y tiene como elemento central el análisis de la narración que esta persona o grupo realiza sobre sus experiencias vitales. Hay historia de vida desde el momento en que un sujeto cuenta a otra persona un episodio cualquiera de su experiencia de vida.

En resumen, se puede afirmar que la historia de vida se trata del relato de vida de una persona o de un grupo, en el contexto donde sus experiencias tienen lugar, registrado e interpretado por un investigador. La historia de vida tiene relación con otras expresiones utilizadas como métodos biográficos, como las biografías, autobiografías, historias orales, etc., con las que establece algunas diferencias.

Estas dos serán las técnicas utilizadas en este trabajo de investigación.

Resultados

En el siguiente apartado se presentará un análisis de los datos más sobresalientes como resultado de las entrevistas realizadas a 17 mujeres que forman parte del grupo de liderazgo y toma de decisiones de la empresa.

El 89 % de las mujeres entrevistadas se encuentra en un rango de edad entre los 40 y los 54 años y más del 90 % tiene un promedio de 10 años de formar parte de la empresa

El fin de efectuar dichas entrevistas fue validar si los objetivos trazados al inicio de la investigación tienen respuesta.

El primero de ellos es: Indagar sobre las estrategias que estas mujeres han implantado o acogido con el fin de permanecer en estos puestos de responsabilidad y toma de decisiones para destacar como grandes líderes a pesar de su género.

Dentro de las estrategias que se observaron en estas mujeres líderes que han sido exitosas, se incluyen el aprendizaje de modelos de conducta (la mayoría formó parte de un sistema de asesoramiento como *mentoring* o *coaching*), administrar el tiempo de manera eficiente y hacer un esfuerzo consciente para mantener relaciones con los miembros de la familia.

El apoyo social y el emocional han sido citados como muy útiles, así como el empleo de técnicas de autoorganización. Muchas mujeres líderes exitosas también exhiben una fuerte habilidad por la multitarea, necesaria para ejecutar con eficacia sus responsabilidades.

Otro de los temas que se evidenció durante las entrevistas fue que estas mujeres están conscientes de su liderazgo, pero también de los estereotipos de roles de género que normalmente favorecen a los hombres.

Esta conciencia tiene el poder de influir en los comportamientos de liderazgo de las mujeres para conformar un papel estereotipado femenino; sin embargo, las mujeres entrevistadas expresaron de forma abierta que ellas evitan adoptar conductas masculinas para responder a las “amenazas” y simplemente quieren ejercer sus propios estilos de liderazgo.

El estilo de dirección de la mayoría de las mujeres que se incluyeron en la muestra está centrado en las personas y se desarrolla acorde con las demandas organizacionales en las que se da especial atención al trabajo en equipo y el aprovechamiento del potencial diverso de los colaboradores.

Algunas de las barreras que enfrentan las mujeres líderes

Luego de examinar las entrevistas, se encontraron cinco barreras que causaron un impacto negativo en las personas entrevistadas:

- Los sentimientos de culpa por no pasar suficiente tiempo con la familia a causa del trabajo.
- Que las responsabilidades familiares interfirieran con el trabajo.
- Resistencia de otros líderes actuales.
- El tener que superar a los líderes masculinos para considerarse eficaces.
- La falta de apoyo en el hogar cuando el trabajo es exigente.

De acuerdo con la información anterior, se aprecia que tres de los cinco desafíos que han afrontado estas mujeres líderes se refieren al equilibrio entre la vida y el trabajo.

Los desafíos con el menor impacto negativo parecen estar relacionados a tratar con estereotipos, tener una débil evaluación de desempeño y ser excluidas del círculo de toma de decisiones por ser mujeres.

Al examinar la relación entre la personalidad y el impacto negativo de la barrera, los resultados muestran que el impacto global negativo experimentado por estos desafíos estaba vinculado negativamente con un razonamiento abstracto. Por lo tanto, aquellas que presentan una buena capacidad de razonamiento, alta autodisciplina y orientación hacia los resultados son más capaces de manejar mejor el estrés y experimentar un menor impacto negativo de desafíos comunes para las mujeres en el liderazgo.

En cuanto a la amenaza del estereotipo, se encontró que los elementos asociados con un mayor impacto son: “los estereotipos que existen sobre mi género”, “mi género es fundamental para definir lo que soy” y “mi identidad está fuertemente ligada a mi género”.

En cuanto al estilo de liderazgo que dice ser utilizado por algunas de estas mujeres, se catalogan con un estilo transformacional. Este grupo se catalogó así mismo como intelectualmente estimulante, anima a los empleados a tomar decisiones basados en los objetivos de la empresa y proporciona una motivación inspiradora.

Otro porcentaje de estas mujeres exhibe un nivel de liderazgo más de tipo transaccional. Según indicaron, se orientan por el comportamiento de los colaboradores en torno al uso de reconocimiento–castigo. Un ejemplo de este comportamiento es la definición de expectativas para los subordinados, ofreciendo un reconocimiento cuando se alcanzan los objetivos o, por el contrario, la aplicación de una forma de castigo cuando las expectativas no se cumplen.

Las mujeres que expresaron tener este estilo de liderazgo dicen que están más cómodas dentro de las reglas y regulaciones establecidas y también tienden a tener una personalidad con más timidez a tomar riesgos.

Se observó además que las mujeres entrevistadas no mostraron ninguna tendencia al estilo de liderazgo pasivo. Ellas señalaron que casi nunca evitan comportamientos de liderazgo, tales como aclarar las expectativas con los empleados y no esperan que las cosas estén mal para tomar acciones.

El otro objetivo por responder es: Identificar tácticas que ha empleado GSK a nivel internacional para fortalecer su cultura de inclusión, donde tanto hombres como mujeres trabajan juntos para desarrollar todo su potencial sin limitaciones, con el fin de alcanzar sus resultados.

Al indagar la opinión sobre qué herramientas ha utilizado GSK para ayudar a desarrollar el potencial de liderazgo, el personal de la muestra comparte diferentes puntos de vista que enriquecen esta investigación.

Según expresaron las mujeres entrevistadas, la empresa reconoce con gran énfasis los beneficios de contar con mujeres en su equipo de dirección, además facilita y promueve el desarrollo de carrera de las mujeres que quieren elegir cargos de mayor responsabilidad.

El 100 % de las personas entrevistadas había pasado por al menos 3 roles de liderazgo antes de llegar a optar por el rol actual a la cabeza de las organizaciones. Comentaron que el hecho de rotar por varias posiciones dentro de la compañía y a la vez trabajar de la mano con los directores y vicepresidentes de las unidades de negocio, les permitió no solo obtener experiencia y conocer a profundidad la industria, sino también tener la oportunidad de trabajar con un *role model* de la compañía.

Las mujeres representan el 48 % de los puestos de liderazgo a nivel mundial y en todas las divisiones de la empresa sin excepción, desde el sector de Investigación y Desarrollo, hasta Ingeniería e IT.

De acuerdo con las afirmaciones del 100 % de las personas entrevistadas, la empresa abarca una cultura de inclusión, con mujeres y hombres que trabajan de la mano en todos los niveles de la organización. GSK desarrolla el talento de las mujeres tanto como el de los hombres sin ninguna limitación.

Discusión

- Entre los rasgos de personalidad que sobresalieron en este grupo de mujeres exitosas están: asertividad, razonamiento abstracto, sentido de urgencia y asumir riesgos. Estas características influyen directamente en el estilo de liderazgo y en cómo se asimilan los estereotipos.
- El estilo de liderazgo sobresaliente tiene un enfoque en los resultados y está orientado a la acción y a la resolución de problemas; sin embargo, lo hacen de una forma participativa y democrática, involucrando a los miembros del equipo. Los rasgos de personalidad, como se citó antes, están intrínsecamente relacionados con el estilo de liderazgo. Una persona que es creativa en la solución de problemas y flexible, tiene mayor capacidad de percibir y responder a las necesidades de su equipo.
- El estilo de comunicación predominante es directo y persuasivo, además son resistentes y capaces de manejar el estrés, se mantienen enfocadas en sus tareas de trabajo y pueden relacionarse y comprender a los demás.
- En general este grupo de mujeres se calificó con el más alto promedio de su rendimiento como líderes, lo que indica una alta confianza en su capacidad. Dentro de las capacidades que se autoevaluaron están las siguientes: luchar por los ideales en los que ellas creen, adherirse a las responsabilidades éticas que conlleva el liderazgo y construir relaciones laborales en la confianza mutua y el respeto.
- Las mujeres entrevistadas consideran su género como un fuerte factor en su propia identidad, lo cual puede conducir a experimentar una mayor amenaza por el tema de los estereotipos. Sin embargo, ellas no creen que el género afecte la forma en que otros perciben su desempeño como líderes.
- Tal como se explicó en el marco teórico, existen obstáculos para el desarrollo profesional de las mujeres, especialmente para optar a puestos de dirección. Estas dificultades no obedecen a barreras estructurales o de forma; tampoco se pueden catalogar como discriminación, sino que responden a una serie de barreras tanto internas como externas. Dentro de las internas se señaló lo inherente al proceso de socialización: tal como la educación que se dio a las niñas y a los niños, ausencia de modelos de referencia, temor a no cumplir con las expectativas del “papel femenino”, etc. En cuanto a las externas se puede citar el balance entre la vida familiar y laboral y los estereotipos asociados al género femenino y al liderazgo.
- En torno al “liderazgo orientado a las personas” que se mencionó en el marco teórico, cabe destacar que es de suma importancia para todos los empleados encontrar oportunidades de desarrollo que complementan los programas tradicionales y GlaxoSmithKline, GSK brinda por igual a los colaboradores desarrollo y reconocimiento. De hecho, desde el año 2007 ha creado un “Plan de

Igualdad”, el cual es una herramienta que impulsa de manera eficaz la diversidad del género.

- Según lo expresaron las mujeres entrevistadas, GSK es una compañía global que cree en la construcción de una cultura inclusiva que valora las diferencias y el aprovechamiento de esas diferencias para entender a quienes se sirve: los pacientes y los consumidores y una de las vías empleadas para apoyar a los colaboradores es permitiendo e impulsando la formación de grupos de empleados de acuerdo a sus intereses. Uno de esos grupos es: Iniciativa de Mujeres Líderes o WLI, por sus siglas en inglés *Women’s Leadership Initiative*.

Los objetivos principales de este grupo son los siguientes:

- 1- Conectar: proporcionar oportunidades para el desarrollo de las redes, establecer relaciones y compartir experiencias para enriquecer las vidas personales de los miembros en todos los niveles de GSK.
 - 2- Comprometer: proporcionar a sus miembros oportunidades para colaborar con las redes interna y externamente y construir confianza y experiencias al tiempo que ayuda a construir la confianza y la reputación de GSK en las comunidades en las que se trabaja y se vive.
 - 3- Desarrollar: construir habilidades que ayudarán a los miembros a acelerar su desarrollo para los papeles de liderazgo, mejorar el uso de estas habilidades a través del entrenamiento y tutoría y contribuir con éxito a la actuación de GSK.
- La empresa ve sus principios de inclusión y diversidad como una fuerte ventaja competitiva al crear y mantener un ambiente de trabajo inclusivo y de alto rendimiento. El estilo de liderazgo que se practica en GSK a nivel global es inculcado en cada oficina alrededor del mundo y las oficinas de Costa Rica no son una excepción. Promoviendo una cultura organizacional de equidad e inclusión, ha conseguido conciliar el sentimiento compartido de que el equipo es forjador de los logros con la alineación de esfuerzos comunes hacia los resultados de la empresa.
 - Las compañías que quieran lidiar con éxito en el nuevo ambiente comercial tendrán que ser capaces de cautivar y retener el mejor talento. De hecho, las estadísticas indican que si este recurso no se distribuye equitativamente entre hombres y mujeres en todos los niveles directivos, algo no se está haciendo correctamente.

Recomendaciones y conclusiones

- Las particularidades propias del estilo de liderazgo femenino no deben ser un impedimento para que las mujeres alcancen cargos de dirección y toma de decisiones. Corresponde a las instituciones de educación a lo largo de la formación estudiantil, prestar espacios de poder donde no se deprecie lo femenino y se sobrevalore lo masculino, sino que a cada persona se le reconozcan sus capacidades, sin asociarlas a estereotipos.
- El talento no tiene género. Las empresas que no permiten y promueven de manera activa ambientes que posibiliten desarrollar el talento, corren el riesgo de que personas con potencial se marchen a otras compañías donde puedan desarrollarse plenamente desde el punto de vista profesional. Las directivas deben propiciar entornos abiertos y diversos donde se consigan las posiciones jerárquicamente más altas en función de los méritos, no del género.
- Se debe propiciar un ambiente de meritocracia: “sistema político basado en el mérito. Esto es, las posiciones jerarquizadas son conquistadas con base al merecimiento, en virtud, del talento, educación, competencia o aptitud específica para un determinado puesto de trabajo” (autor, año, p. #) y otorgar puestos a cada individuo de acuerdo a sus habilidades de liderazgo, sin asumir que las mujeres por problemas familiares no pueden ubicarse en cargos de liderazgo.
- Se recomienda establecer ámbitos de actuación donde las empresas puedan incidir para optimizar en la igualdad práctica: cultura de la organización; comunicación, imagen y lenguaje; representatividad de la mujer; políticas de igualdad de oportunidades; procesos de gestión de recursos humanos; política y estructura remuneratoria y balance de la vida laboral y familiar.
- Las técnicas de selección de personal son claves si la compañía tiene una dificultad para atraer el talento femenino. Lo primero que se debe revisar y corregir, según el caso, es la imagen que se está trasladando a los candidatos sobre lo atractivo de la compañía para ellos y si lo es potencialmente para hombres y mujeres. Se debe evaluar y ajustar la comunicación externa, lo que proyecta la página web de la compañía, lo que comunican los anuncios de posiciones de puestos vacantes o los requisitos para las diferentes posiciones.

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*, (24° ed.). Argentina: Lumen.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*, (5° ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*, (2° ed.). Caracas, Venezuela: Uyapal.
- Debeljuh, P. y Destefano, A. (2010). *La mujer como líder en la empresa: Mujer y liderazgo*. México: Editorial Lid.
- Gomes, E. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. España: Editorial EOS.
- Grant, J. (2008). *Women as managers: What they can offer to organizations, Organizational Dynamics*. Alhambra, USA: Elsevier Inc.
- Helgesen, S. (2010). *The female advantage*. Nueva York, Estados Unidos: Doubleday.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, (5° ed.). México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Likadi, S.L. (2010). *Tiempo de desigualdades de género: Distribución social y políticas del tiempo*. España: Instituto Andaluz de la Mujer.
- Linsay, C.P. y Pascuali, J.M. (2013). *The wounded feminine: from organizational abuse to personal healing*. Alhambra, USA: Elsevier Inc.
- Loden, M. (2006). *Feminine leadership, or how to succeed in business without one of the boys*. Estados Unidos, Nueva York: Time Books.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Ribot Badosa, M. (2010). Liderazgo femenino y coaching. *Revista del Colegio Oficial de Psicólogos de Cataluña*.
- Sabido, C. (2012). *El proceso de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Salmerón Garcia, D. (2014). *Techo de cristal* (tesis doctoral). España: Universitas Almeriensis. Recuperado de: <https://www.scribd.com/doc/285347086/Trabajo-Final-el-techo-de-cristal>

Selltiz, C., Jahoda, M. (1970). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*, (4^o ed.). Madrid, España: RIALP Madrid.

Anexos

Anexo 1

Entrevista

- 1- ¿Cuál es su nombre?
- 2- ¿Qué edad tiene?
- 3- ¿Cuánto tiempo tiene en GSK?
- 4- ¿Cuál es el nombre del puesto?
- 5- ¿Cuál ha sido su trayectoria en GSK?
- 6- ¿Cuáles cree que son las habilidades que la han llevado a la posición que tiene?
- 7- ¿Cuál es su estilo de liderazgo?
- 8- ¿Cuáles son los desafíos que ha encontrado a lo largo de su carrera?
- 9- ¿Qué opina en torno a las diferencias de género?
- 10- ¿Qué herramientas le ha proporcionado GSK para llegar donde ha llegado?