

Cómo citar este artículo:

Boggi, C. (2021). Impacto del liderazgo femenino en proyectos. *Project, Design and Management*, 3(2), 117-136. doi: 10.35992/pdm.v3i2.715.

**IMPACTO DEL LIDERAZGO FEMENINO EN PROYECTOS DE
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

Cecilia Boggi

Aden University Panamá (Panamá)

ceciliaboggi@gmail.com · <https://orcid.org/0000-0002-9378-6844>

Resumen. Este trabajo busca aportar conocimiento, a través de datos, su análisis y las conclusiones, acerca del impacto del liderazgo que ejercen las mujeres en los proyectos de tecnología de la información (TI) en Argentina. Partiendo de la revisión bibliográfica, se ha trabajado, en primer lugar, sobre una investigación cualitativa, a través de entrevistas semi-estructuradas a mujeres líderes de proyectos de esta industria, en la que se han capturado sus vivencias y percepciones. Estos hallazgos enriquecieron el diseño del instrumento de medición para la investigación cuantitativa posterior, llevada a cabo a través de encuestas a 115 integrantes de equipos de proyectos de tecnologías de la información liderados por mujeres en Argentina. Los resultados principales del estudio, que permitieron comprobar la hipótesis, describen que las mujeres, líderes de proyectos de TI, ejercen un estilo de liderazgo transformacional, servicial, con fuerte foco en las personas y en la relación, lo cual motiva a sus colaboradores a desarrollar un buen desempeño en sus proyectos. Se ha comprobado, también, que las aptitudes y competencias de las mujeres líderes son consideradas por sus colaboradores como las ideales para motivarlos, especialmente a los jóvenes de la denominada “Generación Y” o “Millennials”. El propósito de esta investigación es desafiar las creencias y los estereotipos que dificultan el acceso de las mujeres a roles de liderazgo y la elección de sus carreras profesionales, buscando concientizar a las organizaciones y a la comunidad en general, sobre los sesgos y obstáculos que aún persisten en la actualidad.

Palabras clave: Liderazgo Femenino, Dirección de Proyectos, Tecnología de la Información, Argentina.

**IMPACT OF FEMININE LEADERSHIP IN INFORMATION
TECHNOLOGY PROJECTS**

Abstract. This research aims to contribute, through data, analysis, and conclusions, to the current knowledge about the impact of the leadership performed by women in information technology (IT) projects in Argentina. Starting from the bibliographic review, work has been carried out, firstly, on a qualitative research, through semi-structured interviews to female project leaders of this industry, where their experiences and perceptions were captured. Those findings enriched the design of the measuring instrument for subsequent quantitative research, carried out through surveys to 115 members of information technology project teams, led by women in Argentina. The main results of the study, which allowed to validate the hypothesis, describe that woman, IT project leaders, exercise a transformational leadership style, servant

leadership, with a strong focus on people and relationships, which motivates their collaborators to develop good performance in their projects. It has also been proven that the female leaders' aptitudes and competencies are considered by their collaborators as the most accurate to motivate them, especially to young people of the so-called "Generation Y" or "Millennials". The purpose of this research is to challenge the beliefs and stereotypes that hinder women's access to leadership roles and the choice of their professional careers, seeking to generate awareness, in organizations and the community in general, of the biases and obstacles that, nowadays, persist.

Keywords: Feminine Leadership, Project Management, Information Technology, Argentina.

Introducción

Desde los inicios de las teorías del Management, las definiciones de liderazgo han sido relacionadas a rasgos y habilidades masculinas. Los libros y los estudios sobre liderazgo estudiaban y describían a los hombres, sus aptitudes y comportamientos. No se concebía la idea de líderes mujeres. Las mujeres no eran consideradas para los estudios y, en caso de presentarse una mujer en el rol de líder, se la subcalificaba por no encuadrar en los estereotipos masculinos. (Ramos López, 2005, 2011)

En su estudio de 1973, la Doctora Virginia Schein, describió el fenómeno denominado "Think-Manager - Think Male", demostrando que las características, actitudes y temperamentos que se consideran necesarios para el éxito en el liderazgo, son rasgos más frecuentes en varones que en mujeres, sobrevalorando aspectos asociados a ellos, tales como competitividad, racionalidad y dominación en el rol del líder, y desvalorando los aspectos considerados femeninos, tales como sensibilidad, empatía y colaboración. Este estudio comprobó que el fenómeno es global y que generaba una barrera para el acceso de mujeres a los roles de liderazgo, quedando relegada a posiciones inferiores. (Schein, 1973)

Con la irrupción de la mujer en el ámbito empresarial y en la medida en que fue ocupando roles de liderazgo y toma de decisión, avanzado ya el siglo XX, comenzaron a realizarse estudios acerca del estilo de liderazgo femenino y de las características de las mujeres líderes.

A. H. Eagly (1987) en su "Teoría del Rol Social" afirma que las personas tendemos a asociar determinados roles y conductas a los varones y otros roles y conductas a las mujeres, atribuyéndole a las mujeres las características llamadas "comunales", tales como "calidez, amabilidad y solidaridad" y a los hombres características llamadas "agénticas", tales como "asertividad, competitividad e independencia".

En un estudio posterior, llamado "Teoría de Congruencia del Rol", A. H. Eagly y Karau (2002) exponen que dichas características, atribuidas a mujeres y varones, hace que se espere que las personas se comporten en línea con las atribuciones "comunales" o "agénticas" según su género, provocando actitudes desfavorables hacia las personas que no cumplen dichos estereotipos. Con respecto a las mujeres, cuando se desenvuelven en roles de liderazgo, son percibidas como "poco femeninas" y, difícilmente se les reconoce su efectividad, dado se considera al liderazgo más congruente con el estereotipo de género masculino, "asertivo, competitivo e independiente", que, con el femenino, "cálida, amable, solidaria".

Reforzando esto, Lupano Perugini (2009) cita a A. Eagly y Carli (2007), quienes argumentan que el prejuicio hacia las mujeres líderes es generado porque las personas suelen asociar al género masculino mayormente con los rasgos de liderazgo, asignando a los hombres cualidades tales como "la competencia, el control, la racionalidad y la

asertividad”, mientras que a las mujeres se les asignan características tales como “sensibles, amigables, expresivas y preocupadas por los demás”.

Asimismo, menciona Isabel Cuadrado (2004) en su artículo denominado “Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes”, que los estudios de Virginia Schein (2001) muestran que los estereotipos de los puestos directivos tienen características asignadas a los varones, lo que genera dificultades para las mujeres en el acceso a los roles de liderazgo.

Retomando la teoría de “Teoría de Congruencia del Rol” de Eagly y Karau (2002), Kirk (2009) afirma que, al relacionar el liderazgo con la masculinidad, se hace difícil a las mujeres participar de roles de liderazgo sin recibir críticas por su comportamiento, sin importar qué rasgos exprese. Si muestra preocupación por la gente, es vista como buena mujer, pero muy emocional, muy blanda, es decir, no encuadra en las características del líder. En cambio, si es muy orientada a la tarea, asertiva y racional, será criticada por ser demasiado dura y poco femenina.

Por lo anterior, se puede deducir que, se comporte como se comporte, la mujer en roles de liderazgo siempre será cuestionada.

Sin embargo, estudios recientes muestran que las mujeres líderes poseen rasgos y competencias adecuadas para ejercer el liderazgo, en similar medida o incluso sobrepasando a los líderes varones. En este sentido, un estudio de Korn Ferry Institute y Rockefeller Foundation (2017) encontró que las Directoras Ejecutivas (CEOs) femeninas poseen, en medida similar a sus pares masculinos, los rasgos requeridos para las posiciones de alto nivel en las organizaciones, incluyendo la persistencia, la necesidad de logros, la curiosidad, el enfoque, la asertividad, la toma de riesgos, y la empatía.

Al mismo tiempo, las necesidades de las organizaciones del Siglo XXI, con los actuales entornos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, normalmente conocido como entornos VUCA (o VICA, en castellano), y en particular el contexto generado por la pandemia del Covid-19, han puesto al descubierto que los líderes actuales necesitan más atributos y habilidades enfocadas en las personas y las relaciones, en la colaboración y el espíritu de equipo, que los tradicionalmente asociados al rol del líder/gerente autocrático.

Justamente, en este contexto de cambio, conflicto, estrés e incertidumbre, los líderes transformacionales contienen, brindan apoyo y dan seguridad a sus colaboradores, fomentando la tolerancia ante la incertidumbre, tal como lo expresa Lupano Perugini y Castro Solano (2006).

Spears y Lawrence (2002) afirman que los estilos tradicionales de liderazgo, autocráticos u jerárquicos están comenzando a desaparecer en siglo XXI, para dejar paso a un liderazgo servicial, basado en el trabajo en equipo y la comunidad, involucrando en la toma de decisiones a los colaboradores y basado fuertemente en un comportamiento ético y afectuoso, buscando mejorar el crecimiento personal de los colaboradores a la vez que se mejora el cuidado y la calidad de las instituciones.

Estas nuevas necesidades de los roles de liderazgo, más enfocadas en la relación, en la empatía y en el cuidado de los colaboradores, están más asociadas a las características típicamente atribuidas a las mujeres, que las tradicionalmente masculinas.

En un estudio desarrollado sobre 7.280 líderes de las organizaciones más exitosas y progresistas del mundo, presentado en el artículo “Are Women Better Leaders than Men?” de Jack Zenger y Joseph Folkman (2012), publicado por Harvard Business Review, se encontró que las mujeres tienen mayores competencias en cuanto al foco en el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores y la construcción de relaciones, la integridad y el autodesarrollo. En ese estudio, las líderes femeninas han sido calificadas por sus pares, sus jefes, sus reportes directos y otras personas con las que interactuaban,

como mejores líderes, en general, que sus colegas masculinos, aumentándose la brecha a medida que mayor nivel de jerarquía correspondía a las líderes. (Zenger y Folkman, 2012)

Por otro lado, Eagly y Johnson (1990) explican que las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más democrático o participativo y un estilo menos autocrático o directivo que los hombres.

Cuadrado (2004) cita a Druskat (1994), quien aduce que las mujeres valoran más la relación, la colaboración y la discusión, diferenciando su estilo de liderazgo al de los hombres. Esta autora también cita a B. Bass y Avolio (1994), quienes sugieren que las mujeres desarrollan un estilo de liderazgo más “transformacional” que los hombres, como resultado de su mayor dedicación a actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. Los mencionados autores aducen que las mujeres tienen valores alineados al cuidado y la responsabilidad, mientras que los hombres persiguen más los derechos y la justicia. Refuerza lo anterior, la investigación de María Teresa Bistué (2016) sobre mujeres líderes de organizaciones del ámbito privado en Panamá, la cual concluye que, “el estilo de Liderazgo femenino en el sector privado de actividad en Panamá se identifica con las características del Liderazgo transformacional”. (Bistué, 2016, p. 211)

Por otro lado, estudiando el impacto que ejerce el liderazgo femenino en las organizaciones, el artículo “Are Women Better Leaders than Men?” de Zenger y Folkman (2012), asegura que su investigación muestra que las habilidades de liderazgo que se destacan en las mujeres estudiadas, están fuertemente correlacionadas con factores de éxito de la organización, tales como la retención del talento, la satisfacción del cliente, el compromiso de los empleados y la rentabilidad.

El reporte “Women CEOs Speak. Strategies for the next generation of female executives and how companies can pave the road”, de Korn Ferry Institute y Rockefeller Foundation (2017), afirma que, cuando las empresas tienen diversidad de género y líderes con las habilidades para incorporar diferencias, se presentan los aumentos en el rendimiento y la innovación.

Según el reporte “What Women Want - And Why You Want Women - In the Workplace”, de Cathleen Clerkin (2017), reclutar mujeres en las organizaciones, además de duplicar las posibilidades de encontrar los talentos apropiados, también puede aumentar el rendimiento financiero de su empresa. Esta autora afirma que las compañías Fortune 500 con la mayor representación de mujeres en sus directorios superan a las empresas con la menor representación de mujeres, además de que los equipos con diversidad de género tienen mayores ventas y ganancias en comparación con los equipos dominados por hombres y las unidades de negocios con diversidad de género tienen ingresos promedio más altos que las unidades de negocios menos diversas.

El estudio de Clerkin (2017), realizado a 750 mujeres y hombres líderes destaca los hallazgos por los que las organizaciones deberían querer mujeres:

- Los participantes de organizaciones con un mayor porcentaje de mujeres calificaron sus organizaciones de manera más favorable en cuanto a la satisfacción laboral, la dedicación organizacional, el agotamiento y el compromiso de los empleados.
- Los participantes con líderes femeninos se sintieron más apoyados, en especial las mujeres, y experimentaron menos agotamiento relacionado con el trabajo. (Clerkin, 2017)

Considerando los beneficios del liderazgo transformacional sobre el rendimiento de los colaboradores, se podría deducir que los equipos de proyectos liderados por mujeres que ejercen un estilo de liderazgo transformacional obtendrán un buen desempeño, favoreciendo la consecución de sus objetivos, tal como lo indican estudios que relacionan el éxito de los proyectos de tecnologías de la información (TI) con el estilo

de liderazgo de quienes los lideran. (LeBlanc, 2008; Thite, 2000), así como otros estudios que encontraron que, aquellos líderes con estilo predominantemente transformacional y servicial tienen mayor tasa de éxito en sus proyectos de tecnologías de la información (TI). (Aga, Noorderhaven, y Vallejo, 2016; Harwardt, 2020; Afzal, Khan, y Mujtaba, 2018). En la misma línea, Gerald M. Weinberg (1986) y Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, y Kent Lineback (2014) afirman que el estilo de liderazgo de tipo comando y control no resulta ser apropiado en estos proyectos, sino que se requiere un liderazgo que promueva la confianza y favorezca la colaboración y, adicionalmente, hay estudios que relacionan el éxito de estos proyectos con la inteligencia emocional de los directores de proyectos. (Afzal y cols., 2018)

Otro factor importante para tener en cuenta en la actualidad de los proyectos de tecnologías de la información es que los equipos están compuestos, cada vez más, por jóvenes de las nuevas generaciones. Estas generaciones tienen particularidades bastante diferentes a sus predecesores y requieren de líderes que les permitan desarrollarse, les provean retroalimentación frecuente y los valoren por sus logros y sus principios. (Espinoza y Ukleja, 2016). El estilo de liderazgo más apropiado para equipos integrados por las nuevas generaciones pareciera tener más atributos relacionados con el liderazgo considerado femenino que con estilos de liderazgo tradicionalmente atribuidos a los varones.

Por otro lado, Andrea Linardi (2020), en su tesis doctoral “La comunicación como herramienta de gestión de las líderes mujeres con sus equipos de trabajo en la República Argentina”, afirma que las nuevas generaciones requieren un estilo de liderazgo caracterizado por la empatía, la colaboración y la comunicación bidireccional, brindando y recibiendo feedback de manera frecuente.

A pesar de lo anterior, en la actualidad, aún siguen siendo los varones quienes tienen la mayor participación en los puestos de alto nivel de las organizaciones y los criterios predominantes en la selección de líderes siguen siendo los rasgos masculinos. De la misma forma, tanto en la dirección de proyectos como en la industria de las tecnologías de la información, se mantiene un alto porcentaje de líderes y trabajadores de sexo masculino.

Con respecto a las competencias que muestran las mujeres líderes de proyectos de tecnologías de la información en la República Argentina y su impacto en sus colaboradores de las distintas generaciones, así como en el desempeño de los proyectos, no se han encontrado antecedentes.

Por este motivo, esta investigación busca aportar información que permita enriquecer el conocimiento actual sobre esta temática y promover la valoración hacia las mujeres, por parte de las organizaciones, para liderar proyectos de tecnología de la información, en caso de comprobarse la hipótesis, y generar una base para futuras investigaciones.

Método

El propósito de este estudio se planteó a través de los siguientes objetivos:

1. Identificar las habilidades y competencias de mujeres que ejercen puestos de liderazgo de proyectos en organizaciones de la industria de la tecnología de la información de Argentina.

2. Determinar el nivel de motivación que ejerce el liderazgo femenino en su equipo de proyecto, en las distintas generaciones, y en particular en los llamados “Millennials”, de los proyectos de tecnología de la información de Argentina.

3. Analizar el impacto del liderazgo femenino en el desempeño de los proyectos de la industria de tecnologías de la información en Argentina.

Para realizar la investigación se formuló la Hipótesis General con 3 sub-hipótesis:

Hipótesis General (HO): Las mujeres en roles de liderazgo dentro de proyectos de tecnología de la información en Argentina motivan a sus equipos, especialmente a generaciones más jóvenes, con su estilo de liderazgo femenino, aportando una mayor eficiencia a la organización.

Sub-hipótesis 1 (SH1): Las mujeres líderes de proyectos de la industria de tecnologías de la información en Argentina tienen un estilo de liderazgo servicial, transformacional, que se centra en mayor medida en cualidades, habilidades y competencias orientadas a las relaciones, la colaboración y a la inteligencia emocional.

Sub-hipótesis 2 (SH2): Este estilo de liderazgo femenino genera mayor motivación en las generaciones jóvenes o “Millennials”.

Sub-hipótesis 3 (SH3): El liderazgo femenino servicial, transformacional, impacta positivamente el desempeño de los proyectos de la industria de tecnologías de la información en Argentina.

Luego de la extensa revisión bibliográfica, la investigación se realizó en dos fases, entre abril y octubre de 2020, comenzando con un estudio cualitativo, a través de entrevistas semiestructuradas a mujeres líderes, para luego concluir con un estudio cuantitativo, realizado por medio de encuestas anónimas, a integrantes de equipos de proyectos de tecnologías de la información liderados por mujeres en organizaciones en Argentina.

El estudio cualitativo se realizó a través de una investigación aplicada y de campo, dado que se enfoca en responder al desempeño de la mujer líder de proyectos de TI y se desarrolla para recopilar la información en el contexto de estudio. Para realizar las entrevistas se prepara una guía de pautas con las preguntas, creadas con el objetivo de cubrir los temas relacionados con el objetivo de la investigación, dando un lineamiento estructural y permitiendo, a la vez, re-preguntar o incorporar preguntas aclaratorias en cualquier momento de las conversaciones. Se busca que las entrevistadas puedan expresar sus opiniones libremente, en forma espontánea, a la vez que indagar en temas emergentes manteniendo una conversación natural.

Las entrevistas están dirigidas a mujeres líderes de proyectos de tecnologías de la información con equipos que tengan personas de la generación denominada “Generación Y” o “Millennials”, así como también a líderes mujeres que en sus equipos no tengan jóvenes de esta generación, con el objetivo de averiguar si ellas sienten que sus habilidades motivan a sus equipos de manera diversa o no, y si esto influye en los resultados de los proyectos. Para realizar las entrevistas semiestructuradas se seleccionaron 14 mujeres líderes, considerando que 7 de ellas contaban en sus equipos de proyectos con jóvenes de la “Generación Y” o “Millennials”, mientras que las restantes, solo tenían equipos con personas de mayor edad.

Para obtener una muestra heterogénea de mujeres líderes, se realizó una selección en diferentes empresas dentro de la industria y se invitó a varias líderes de proyectos a participar del estudio, considerando que posean diferentes edades y estén radicadas en varios lugares del país.

Las preguntas de la Guía de Pautas elaborada, se enfocan en identificar las habilidades ideales de un o una líder de proyectos de TI, las habilidades necesarias para motivar e inspirar a los equipos de proyectos y las habilidades que las entrevistadas identifican como propias. También se incluyen preguntas sobre las actitudes y comportamientos deseados en los colaboradores de los equipos que tengan impacto positivo en el resultado del proyecto, así como las barreras u obstáculos que impiden o

dificultan lograr los objetivos del proyecto. Se pide a las entrevistadas que sugieran recomendaciones para entrenar a un buen o una buena líder de proyecto para lograr un buen desempeño del proyecto. Asimismo, se pregunta a las entrevistadas, sobre las técnicas de comunicación que utiliza con su equipo y si diferencia su estilo y técnicas de comunicación cuando interactúa con personas de distintas generaciones. Por último, se les pregunta si consideran que las líderes mujeres poseen mayor desarrollo en las habilidades de liderazgo mencionadas como ideales para proyectos de tecnologías de la información.

Las entrevistas a las mujeres líderes fueron realizadas a través de la plataforma Zoom¹ y fueron grabadas para su posterior des-grabación y análisis de las respuestas. Las líderes entrevistadas pertenecen a organizaciones nacionales e internacionales, tales como Globant, IBM, Indra, Accenture, SAP, Baufest, Tenaris, Kinetic, BGH Tech y Datastar y están radicadas en las Ciudades de Buenos Aires, Córdoba y Tandil.

Para examinar las respuestas de las entrevistadas, se generó una codificación de temas recurrentes y se indagaron los temas, según cada uno de los puntos de foco diseñados, en base a los objetivos de esta investigación.

Con la información recabada en la Fase cualitativa, se procede al diseño del cuestionario que será instrumento de la fase cuantitativa de la investigación.

El estudio cuantitativo se realiza a través de una investigación aplicada, de campo y sincrónica o transversal, ya que enfoca en responder al desempeño de la mujer líder de proyectos de TI, se lleva a cabo para recopilar la información en el contexto del estudio y se desarrolla en un determinado momento, sin considerar la evolución de las variables con el tiempo. El objetivo de esta fase es investigar el impacto del estilo de liderazgo femenino en la motivación de los colaboradores y en la eficiencia de los proyectos de tecnologías de la información. Para ello, se procede a la creación de una batería de preguntas específicas que conforman la encuesta cuyo fin es capturar las percepciones de las personas que son integrantes de equipos de proyectos de la industria de TI, lideradas por mujeres, pertenecientes a la generación llamada “Millennials” o de mayor edad y que trabajen en organizaciones de más de 50 empleados en la República Argentina.

La variable de investigación “liderazgo femenino” se mide a través de una escala Likert, y se convierte en una variable cuantitativa de escala ordinal. Asimismo, se investiga el efecto del estilo de liderazgo femenino según diferencias en el rango etario de los colaboradores, considerando los grupos “Millennials” y “No Millennials”.

Para estimar la población se toman datos de fuentes diversas. En primer lugar, el Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina del 2019 de la CESSI (2020), establece que las empresas de Sector de Software y Servicios Informáticos en Argentina en 2019 tenían 115.000 empleados, y según el mismo informe, este sector, en 2016, estaba representado por 4288 organizaciones, de las cuales el 73% eran micro empresas, con menos de 10 empleados, 21% eran pequeñas empresas, con 10 a 49 empleados, 4% eran empresas medianas con 50 a 200 empleados y un 2% eran grandes empresas, con más de 200 empleados. En cuanto a la proporción de empleados, las micro-empresas sólo representan aproximadamente el 20% del empleo del sector. El restante 80% se distribuye en forma más o menos equitativa entre las otras 3 categorías (entre un 25% y un 30% cada una). (CESSI, 2019). A los efectos de este estudio, se considera que, entre las empresas medianas y grandes se emplean al 54% de los trabajadores del sector.

¹ <https://zoom.us/>

Adicionalmente, según el Plan Estratégico Federal de la Industria Argentina del Software 2018-2030 de la CESSI, sólo el 20% de los empleados del sector eran mujeres en 2018. (CESSI, 2018).

A partir de las mencionadas fuentes, se estima la población de integrantes de equipos de proyectos de TI, liderados por mujeres, en empresas de más de 50 empleados en Argentina, de la siguiente manera.

*Población: 115.000 empleados del sector * 54 % de empleados de empresas medianas y grandes * 20 % de proyectos con líderes mujeres = 12.420 personas.*

La población está constituida 12.420 personas de más de 20 años, de equipos de proyectos de TI de Argentina liderados por mujeres, trabajando en organizaciones de más de 50 empleados en el momento del estudio.

A partir de dicha población, se procede al cálculo de la muestra con un nivel de confianza del 95%, dando como resultado una muestra de 90 personas.

Tomando como base esta información, para el estudio se definió una muestra de 100 personas, dividiendo en jóvenes de la generación “Millennials” el 50% y personas de mayor edad, el otro 50%.

Para el diseño del instrumento se considera, en primer lugar, la recolección de datos demográficos y clasificatorios, para validar los criterios de inclusión definidos. Cabe resaltar que, en ninguna sección del instrumento de investigación se menciona que el estudio se realiza exclusivamente sobre mujeres líderes, ni se hace referencia a “liderazgo femenino” con el objetivo de no influir ni sesgar las respuestas de los encuestados. Por el contrario, se les pregunta sobre el sexo de sus líderes y se continúa con las siguientes secciones solamente en el caso en que todos los criterios de inclusión resulten cumplidos.

En la segunda parte, se pretende realizar un análisis de correspondencia entre las competencias que motivan a los colaboradores de las líderes, considerados por ellos como características *ideales* de los líderes, versus sus percepciones sobre las características que poseen *sus propias líderes*. Las características de liderazgo que se incluyen en este cuestionario surgen de las entrevistas realizadas en la Fase Cualitativa.

A continuación, las siguientes secciones están enfocadas en clasificar el tipo de liderazgo que posee su líder, según la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985) y el liderazgo servicial de Greenleaf (1970), para encontrar qué estilo está más presente en las líderes mujeres.

En primer lugar, se utiliza el cuestionario utilizado en la Tesis Doctoral de María Teresa Bistué (2016) para medir las dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire. Para el diseño del cuestionario de investigación de Bistué (2016), se tomó como base el Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, (Bass, 1985), adecuando y ajustando las categorías, para medir y evaluar la percepción de hombres y mujeres sobre el estilo de Liderazgo femenino dentro de empresas, en ese caso, de la ciudad de Panamá. Para la última sección, se diseña un cuestionario para obtener información acerca de las características de liderazgo servicial de las líderes mujeres. Las afirmaciones respecto al liderazgo servicial se basan en las características de este tipo de liderazgo, según el autor Robert Greenleaf (1970) en su ensayo “The Servant as Leader” y los hallazgos obtenidos de las entrevistas.

Se realiza la validación del instrumento de investigación, midiendo la fiabilidad, a través de cinco expertos, con excepción de la sección de afirmaciones acerca de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez faire, tomada de la Tesis Doctoral de María Teresa Bistué (2016), que ya ha sido validada, previamente a ser utilizada en su investigación.

A los expertos en temas de liderazgo se les solicita su opinión acerca de las afirmaciones contenidas en el formulario, para ser utilizadas en la investigación cuantitativa de esta tesis doctoral. El propósito de la es validar las afirmaciones sobre liderazgo a ser utilizadas en la investigación.

Respecto a la sección que busca evaluar el “Liderazgo Servicial”, para darle un contexto a los expertos, se expone, en el documento enviado y previo a las afirmaciones, una breve descripción sobre las cualidades y características del liderazgo servicial que describe (Greenleaf, 1970) en su libro “The Servant as Leader”.

Para verificar la confiabilidad interna del instrumento, se calculó el alfa de Cronbach (α). En las Ciencias Sociales se considera que, un valor de coeficiente mayor a 0,70 implica que el instrumento es fiable, es decir, si se aplicase este cuestionario a otras muestras similares, los resultados podrían ser generalizables.

El cálculo aplicado a las respuestas de los expertos arrojó un alfa de Cronbach (α) de valor 0,73, con lo que se concluye que las dimensiones y sus respectivos ítems poseen confiabilidad interna como para ser incluidos dentro del cuestionario.

Además, los expertos consultados también confirmaron que son afirmaciones suficientes y claras.

Luego de la validación por parte de los expertos, y previo a la realización del trabajo de campo, el cuestionario completo se revisó por un grupo de especialistas, con la finalidad de obtener sus observaciones y conocer el tiempo que les insumió responder la encuesta. Como respuesta de estas especialistas, se conoció que, para responder la encuesta, en su totalidad, requiere un tiempo promedio entre 12 y 15 minutos.

El instrumento de investigación se desarrolló con la herramienta Formularios de Google² y se envía a los encuestados a través de correos electrónicos con el vínculo correspondiente, sin posibilidades de ser rastreado, de manera de mantener en anonimato la identidad de los encuestados.

El estudio de campo duró 5 semanas y se logró obtener, de manera orgánica, 115 encuestados que calificaron con todos los criterios de inclusión diseñados, de los cuales 52 fueron “Millennials”, representando el 45,22 % y los restantes 63 fueron “No Millennials”, con un 54,78 %. La edad promedio de estos encuestados es de 42 años.

El Análisis de datos de la fase cuantitativa se realizó a partir de los niveles de medición de las variables y mediante estadística descriptiva, utilizando medidas de tendencia central.

Resultados

Los resultados obtenidos a partir del análisis de las entrevistas de la Fase Cualitativa se resumen a continuación.

Al consultar sobre cuáles son las habilidades que un buen líder debería tener, la mayoría de las entrevistadas respondió que, para una buena gestión de proyectos las llamadas “habilidades blandas”, es decir, las habilidades interpersonales, son las que más se valoran, por encima de las habilidades técnicas. En general, la habilidad más valorada es la de “entender y conocer bien al equipo”. Una de las herramientas que más utilizan son la “escucha activa” y “preguntar cómo se sienten, cuáles son sus inquietudes y sus necesidades” y la “empatía”. El rol del líder se observa como el de un facilitador; es la persona que cuida que el proyecto sigue su curso, al ponerse al servicio de las necesidades

² <https://docs.google.com/forms>

de su equipo. Siendo un rasgo del tipo de “liderazgo servicial”, el líder cuida que esté disponible en tiempo y forma todo aquello que el equipo necesite para llevar a cabo sus tareas. Otras competencias que mencionan las mujeres entrevistadas son la “flexibilidad” y la “adaptabilidad”. Teniendo en cuenta que esta industria crece a pasos acelerados, y se requiere la adopción de nuevas tecnologías, se requieren líderes con esas características. Una diferencia que se evidenció entre las respuestas de las líderes de equipos con “Millennials”, respecto a quienes tienen colaboradores de mayor edad, es que, para las últimas, las “habilidades técnicas” tienen una valoración superior que para los equipos más jóvenes. La razón detrás de esta diferencia es que el conocimiento técnico inspira respeto, provee status, demuestra la experiencia de una trayectoria en la industria, que es altamente valorada por la gente.

Al preguntar a las mujeres líderes que comenten los consejos que le darían a un futuro líder de proyectos de TI, las entrevistadas mencionaron, especialmente, que le recomendarían “estar atento a lo que les sucede a sus colaboradores”, haciendo referencia a la “escucha activa” y a la “observación”. Esto sirve para conocer mejor al equipo, saber sus necesidades, sus intereses. De esta manera, el líder puede cumplir su rol de soporte y facilitador, solucionando los problemas que puedan ir surgiendo durante el proceso del proyecto. Además, mencionan como importante el mantener una “buena comunicación”, tener un canal abierto por el cual transmitir con claridad lo que se espera del equipo para generar cercanía con los integrantes del equipo y para que las personas “se sientan parte” del proyecto. Muchas entrevistadas hablaron de mantener una “cercanía”, “generar un vínculo” con sus equipos. Para eso, se necesita comunicar bien, saber delegar y generar confianza y autonomía.

En referencia a la forma de motivar al equipo, la mayoría de las entrevistadas hablan de lograr “Entender lo que necesita cada uno” y “Dar a cada uno lo que quiere o necesita”. La manera de lograr eso es a través de conocer a cada una de las personas y saber qué es lo que los motiva para que sientan ganas de hacer su trabajo. También, coinciden en que se requiere “trabajar en equipo”, logrando cohesión para que trabajen colaborativamente. Nuevamente, aparece la “escucha activa” y el “preguntar”, habilidades que cumplen un rol importante en la motivación. Las entrevistadas recomiendan “Generar espacios de cohesión y dinámicas de equipo” tales como reuniones informales, para que las personas se sientan cómodas comunicándose. Surge también de las líderes, que para mantener al equipo motivado es importante “comunicar y recordar propósitos y objetivos”, manteniendo los objetivos claros y compartidos, para que los colaboradores se sientan parte del proceso y no como algo que se les impone. A través de las entrevistas, se percibe que, para manejar proyectos exitosos de TI, los líderes necesitarían concentrarse en la motivación en dos niveles: uno centrado en las diferencias individuales de cada integrante del equipo y otro con la mira en el equipo como un todo, para entender qué rol ocupa cada persona.

Por otro lado, se observa que hay diferencias motivacionales entre las generaciones. En el caso de las líderes de equipos de “Millennials”, ellas hablan de una necesidad de “generar un vínculo”, una “conexión”, y “hacer sentir que el equipo es una familia”, para generar compromiso en esta generación, que suele ser menos leal al trabajo que personas más maduras. Ellas recomiendan generar espacios para el “desarrollo profesional”, hacerlos sentir “empoderados”.

Estas afirmaciones están en concordancia con Daniel H. Pink (2010) sobre que los “Millennials” se motivan mayormente por los factores intrínsecos, que le den sentido a su trabajo, un propósito, por sobre la retribución económica.

Por otro lado, las líderes mencionan que las personas de otras generaciones no tienen las mismas aspiraciones, sino que se observa que buscan más el “reconocimiento” por el trabajo que realizan.

En paralelo, algunas entrevistadas consideraron que las diferencias están más relacionadas a los compromisos familiares de los colaboradores que a sus edades. Por ejemplo, mencionan que, aquellas personas que tienen una familia e hijos, aún cuando por su edad serían consideradas “Millennials”, están más interesadas en conseguir estabilidad dentro de su desarrollo profesional, y no tanto en cambiar de trabajo o dejarlo para tomarse un año sabático y viajar. Entender esas diferencias es, para ellas, algo clave al momento de generar incentivos para aumentar la productividad.

Respondiendo a la pregunta sobre las técnicas de comunicación que utilizan las líderes para motivar a sus equipos, lo primero que surge es la “empatía” al hablar con sus equipos. Las líderes de equipos de “Millennials”, recomiendan “utilizar diferentes medios de comunicación” dependiendo del objetivo del mensaje y del interlocutor. Muchas entrevistadas sugieren “comunicar con mucha frecuencia”, tener una conversación diaria con sus equipos, y mantener sus puertas abiertas e incluso teniendo reuniones cara a cara pautadas para poder generar un vínculo más cercano. Varias entrevistadas mencionaron que prefieren una comunicación “honesta y coherente con lo que se piensa”, en donde se muestran, incluso, vulnerables.

Esto coincide con lo expuesto por Andrea Linardi en su tesis doctoral “La comunicación como herramienta de gestión de las líderes mujeres con sus equipos de trabajo en la República Argentina”, donde menciona que las líderes resaltan como cualidades propias la “claridad”, “transparencia” y “honestidad”. (Linardi, 2020)

También, surgió que las entrevistadas prefieren “proponer y no imponer” y “no mandar”, como su estilo de comunicación y liderazgo, lo cual también está en concordancia con lo expuesto por Linardi (2020), donde afirma que, en la actualidad, “el líder es parte del equipo, trabaja en conjunto con sus colaboradores buscando aportes y sinergizándose con sus ideas. Las personas son tenidas en cuenta y las decisiones se co-construyen”. (Linardi, 2020, p.109)

Es importante mencionar que las entrevistas se realizaron en la época de la pandemia del Covid-19, con confinamiento obligatorio en la República Argentina, por lo cual, las líderes han considerado los cambios producidos por esta situación en la comunicación y motivación de sus equipos. En este sentido, han potenciado la necesidad de ser empáticas, comprender a cada uno de los miembros de sus equipos y comunicarse con mucha frecuencia para que ellos sientan la cercanía. Incluso en las técnicas de la comunicación, las líderes vuelven a hablar sobre cómo ellas se adecuan a las necesidades de sus equipos para que sus mensajes sean mejor escuchados, y así lograr un mayor vínculo y, por consiguiente, una mejor productividad.

Por último, se les preguntó a las líderes entrevistadas si consideraban que las habilidades de liderazgo, motivación y comunicación, que ellas mismas habían mencionado previamente, eran más comunes entre las mujeres que entre varones. En este caso, se encontraron opiniones divididas entre las entrevistadas. El 58% de las entrevistadas cree que las habilidades de liderazgo que consideran más apropiadas para los proyectos de TI, en general, son más comunes en mujeres, mientras que el 42% cree que, simplemente, son habilidades que se pueden desarrollar por ambos géneros.

Cabe notar que entre las entrevistadas que mencionaron no creer que estas habilidades fuesen más comunes en las mujeres, posteriormente, al preguntarles

directamente, afirmaron que creen que la mujer es, por naturaleza, más empática, más comunicativa, más emocional y atenta a lo que les pasa a los otros. Estas son justamente las habilidades blandas que describieron como las que más se valoran en un buen líder.

En este sentido, se percibe una contradicción entre sus respuestas, sin embargo, hay otra interpretación según la cual, estas mujeres entrevistadas han tenido ejemplos de varones líderes con las características deseadas de un líder, aunque no lo consideran como lo más natural en su género.

Es de destacar que, entre los hallazgos más interesantes que se observó durante las entrevistas, prácticamente todas las entrevistadas han relacionado al liderazgo femenino con algo “maternal”, en el sentido de que es primordial cuidar de las personas, tratarlas bien, tenerlas en cuenta, estar pendientes de sus necesidades y al mismo tiempo poder marcarles si hubiera errores.

Como resumen de las entrevistas realizadas, los ítems mencionados en mayor medida durante las reuniones con las líderes son “comunicación”, “escuchar y preguntar”, “armar el equipo, trabajar en equipo e involucrarlo”, “empatía” y “entender al equipo”, “conocer a la gente” y características del “liderazgo servicial”, tales como “ayudar, facilitar, cuidar y generar cercanía”.

Con respecto al resultado de la investigación de la Fase Cuantitativa, la primera pregunta, que consiste en pedir a los encuestados que prioricen las aptitudes y competencias que ellos consideran que deben tener los/las líderes de proyectos de TI, para que los motive a ser más eficientes en los resultados de los proyectos, seleccionando de mayor a menor importancia las cinco más relevantes entre 15 opciones presentadas, se observa que los colaboradores consideran como primera prioridad - selección de mayor importancia - que el líder ideal “Fomenta el trabajo en equipo”, seleccionado por el 38 % de los encuestados, “Comunica propósitos y objetivos del proyecto”, un 26 %, “Escucha lo que tengo que decir y se pone en mi lugar” un 14 % y “Genera vínculos en el equipo, espacios de comunicación y relacionamiento informal”, representando el 10 %. La Figura 1 muestra los resultados de la primera selección de aptitudes y competencias deseadas en los líderes de proyectos de TI realizada por los encuestados.

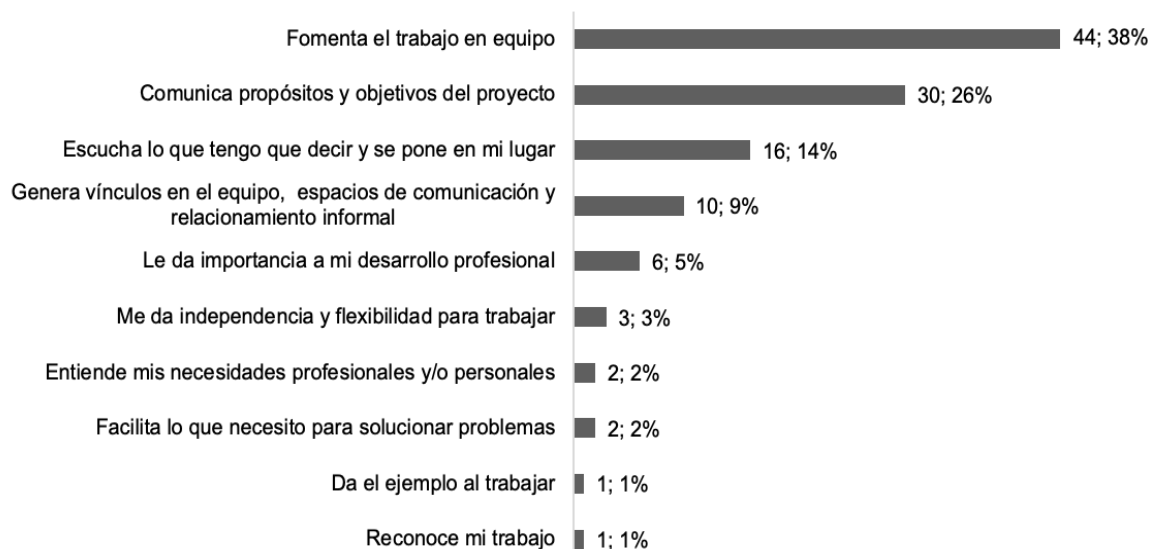


Figura 1. Aptitudes y competencias ideales en Líderes de Proyectos de TI. Prioridad 1.

Nota: Fuente: Elaboración Propia.

La siguiente pregunta de la encuesta aborda las aptitudes y competencias de liderazgo que su propio líder de proyecto de tecnologías de la información posee y/o utiliza para motivar a sus colaboradores. Nuevamente, se le solicita a los encuestados que prioricen, de la primera a la quinta, las aptitudes y competencias de liderazgo que consideran que sus líderes poseen. Cabe recordar que todas las respuestas corresponden a colaboradores de líderes mujeres, pero los encuestados no sabían que el estudio se restringía al liderazgo femenino.

Las aptitudes y competencias con mayor recurrencia en esta pregunta, nuevamente, son: “Fomenta el trabajo en equipo”, “Comunica propósitos y objetivos del proyecto”, “Escucha lo que tengo que decir y se pone en mi lugar” y “Genera vínculos en el equipo, espacios de comunicación y relacionamiento informal”, como se muestra en la Figura 2.

Tal como se puede apreciar, hay una importante semejanza entre las aptitudes y competencias que deberían tener los líderes, para motivarlos y promover el buen desempeño en los proyectos de TI y las aptitudes y competencias reales de sus líderes, según la percepción de los encuestados.

Esta comparación permite deducir que las mujeres líderes de proyectos reales presentan las aptitudes de los líderes ideales, según las apreciaciones de los colaboradores, comprobándose la Hipótesis General (HO) del estudio: *“Las mujeres en roles de liderazgo dentro de proyectos de tecnología de la información en Argentina motivan a sus equipos, especialmente a generaciones más jóvenes, con su estilo de liderazgo femenino, aportando una mayor eficiencia a la organización”*.

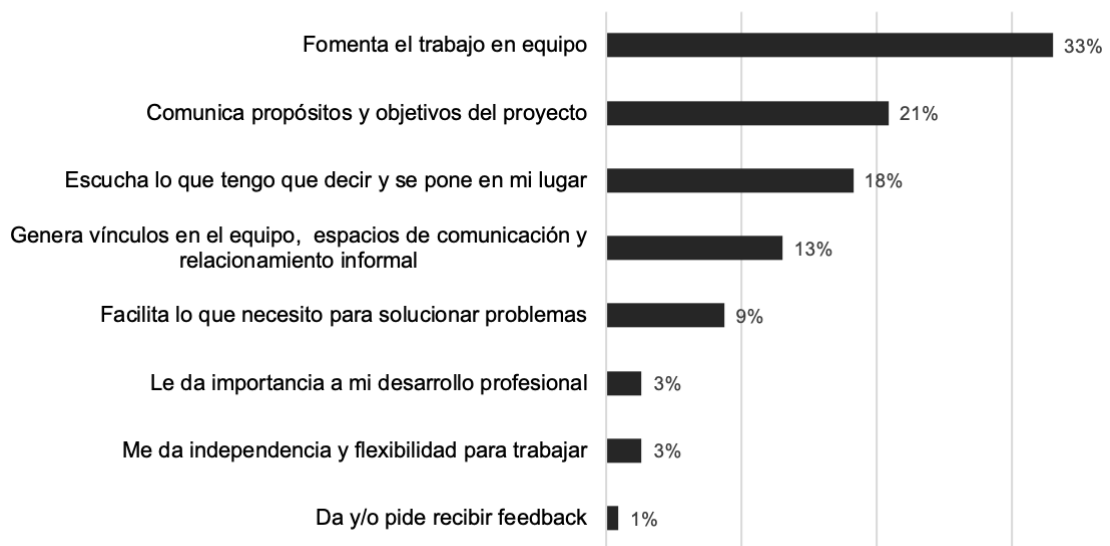


Figura 2. Aptitudes y competencias de sus Líderes de Proyectos de TI. Prioridad 1.
Nota: Fuente: Elaboración Propia.

La siguiente pregunta de la encuesta consta de una serie de afirmaciones relativas a estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, en la que se pide a los encuestados que respondan la frecuencia con la que están de acuerdo con cada afirmación, con respecto a su líder de proyecto, utilizando una escala de tipo Likert de 5 opciones: “Nunca”, “Casi Nunca”, “A veces”, “Casi Siempre”, “Siempre”.

Analizando en conjunto las cinco dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y por Excepción o Laissez Faire, tomando las respuestas “Siempre” o “Casi Siempre”, se encuentra que, según las percepciones de los colaboradores, las mujeres líderes exhiben marcados comportamientos y aptitudes característicos del liderazgo

transformacional, también se observan, en menor medida, características del liderazgo transaccional, mientras que muestran una baja correlación con el liderazgo por Excepción o Laissez Faire.

En la Figura 3 se puede apreciar lo anterior, mostrando además que las puntuaciones de los más jóvenes han sido más elevadas en todas las dimensiones, excepto en la de “Estimulación Intelectual”, donde los mayores las han valorado en mayor medida.

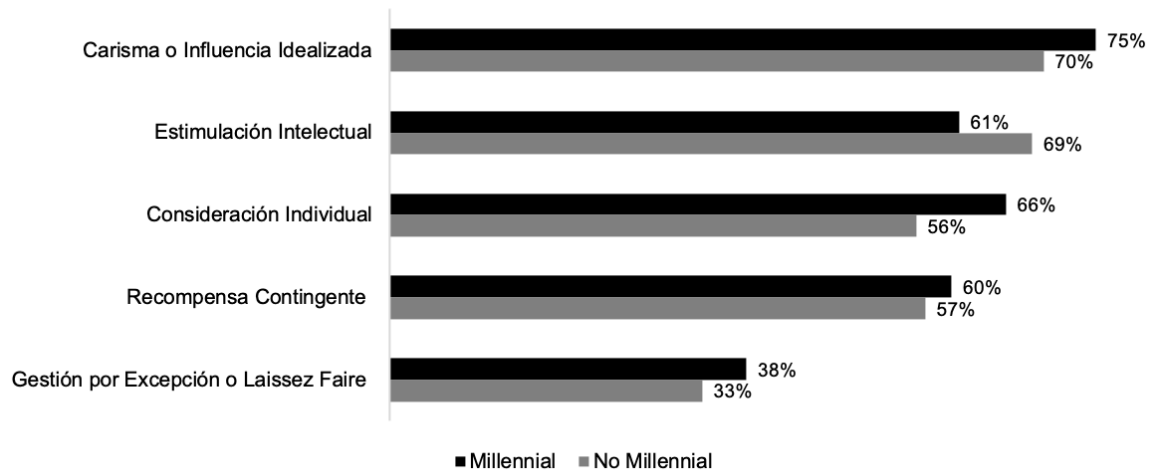


Figura 3. Estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y por Excepción, según Rango Etario.

Nota: Fuente: Elaboración Propia.

Estos resultados se alinean con Cuadrado (2004) respecto a que las mujeres desarrollan un estilo de liderazgo más “transformacional”, como resultado de su mayor dedicación a actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. Asimismo, estos datos se corresponden con los hallazgos de la investigación de María Teresa Bistué (2016) respecto al estilo de liderazgo “transformacional” de las mujeres líderes de organizaciones de Panamá.

La siguiente sección del cuestionario aborda las características y habilidades relativas al Estilo de Liderazgo Servicial, a través de 13 afirmaciones que componen las cuatro dimensiones de este estilo, con una escala tipo Likert de 5 opciones que van desde “Muy en Desacuerdo” a “Muy de Acuerdo”.

Analizando, en conjunto, las dimensiones del liderazgo servicial, tomando las respuestas “De Acuerdo” o “Muy de Acuerdo”, y diferenciando por rangos etarios, tal como se puede ver en la Figura 4, se puede afirmar que, si bien todos los encuestados han valorado en alrededor del 70% las aptitudes y comportamientos del estilo de “Liderazgo Servicial” que sus líderes poseen, los más jóvenes han dado especial valoración a la Comunicación Empática y Persuasión.

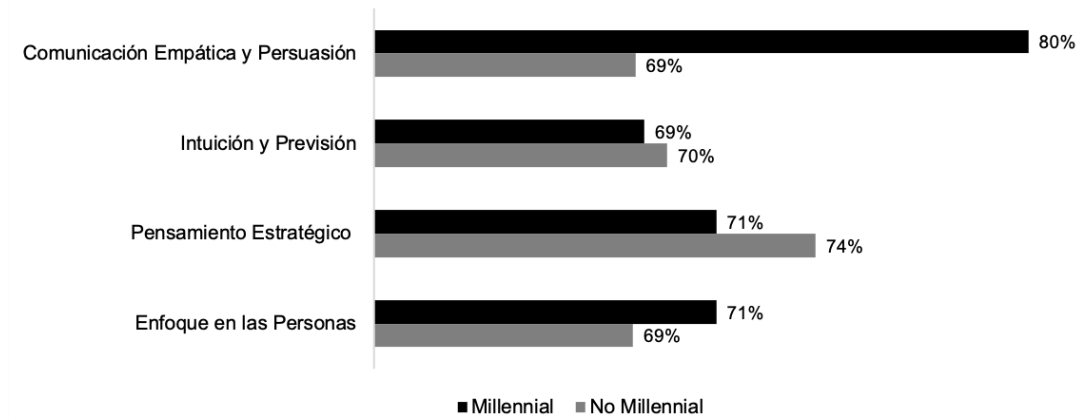


Figura 4. Las Cuatro Dimensiones del Liderazgo Servicial, según Rango Etario.

Nota: Fuente: Elaboración Propia.

Resulta interesante la coincidencia de las encuestas de la Fase Cuantitativa con los resultados de las entrevistas a las líderes de la Fase Cualitativa, quienes resaltaron las habilidades de “comunicación”, “escuchar y preguntar”, la “empatía” y “entender al equipo”, “conocer a cada persona” y características del “liderazgo servicial”, tales como “ayudar, facilitar, cuidar y generar cercanía”.

Tal como se expuso en el análisis de los datos de la investigación cualitativa, las mujeres entrevistadas han definido al rol del líder como “facilitador”, que cuida el proyecto al ponerse al servicio de las necesidades de su equipo, para que ellos puedan enfocarse en sus tareas, sin obstáculos. Justamente, han descrito al líder ideal con los rasgos del estilo del “liderazgo servicial”.

Considerando los resultados de las Dimensiones Estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire y Estilos de Liderazgo Servicial en forma conjunta, se comprueba la Sub-hipótesis 1 (SH1): “*Las mujeres líderes de proyectos de la industria de tecnologías de la información en Argentina tienen un estilo de liderazgo servicial, transformacional, que se centra en mayor medida en cualidades, habilidades y competencias orientadas a las relaciones, la colaboración y a la inteligencia emocional*”.

En paralelo, tomando en cuenta los resultados de las afirmaciones Aptitudes y competencias ideales y reales de sus Líderes de Proyecto de TI, los que indagaban sobre las habilidades del líder para motivar y lograr un buen desempeño el proyecto, sumado a los resultados de las Dimensiones Estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire y Estilos de Liderazgo Servicial, se comprueba también la Sub-hipótesis 3 (SH3): “*El liderazgo femenino servicial, transformacional, impacta positivamente el desempeño de los proyectos de la industria de tecnologías de la información en Argentina*”.

Discusión y Conclusiones

A partir de las entrevistas realizadas a las mujeres líderes, y analizando los términos que han mencionado con mayor frecuencia, se puede resaltar que las líderes de proyectos de TI se enfocan en aspectos tales como “comunicación”, “habilidades de comunicación”, “escuchar y preguntar”, “armar el equipo, trabajar en equipo e involucrarlo”, “empatía”, “entender al equipo”, “conocer a la gente” y “ayudar, facilitar, cuidar y generar cercanía”, características propias del “liderazgo servicial”.

Este foco en la comunicación y en las personas por parte de las entrevistadas, apunta a validar la Sub-hipótesis 1 (SH1): *“Las mujeres líderes de proyectos de la industria de tecnologías de la información en Argentina tienen un estilo de liderazgo servicial, transformacional, que se centra en mayor medida en cualidades, habilidades y competencias orientadas a las relaciones, la colaboración y a la inteligencia emocional”*.

Por otro lado, a través de los resultados de las encuestas realizadas en la Fase Cuantitativa, se puede afirmar que se ha comprobado la Hipótesis General (HO): *“Las mujeres en roles de liderazgo dentro de proyectos de tecnología de la información en Argentina motivan a sus equipos, especialmente a generaciones más jóvenes, con su estilo de liderazgo femenino, aportando una mayor eficiencia a la organización”*, así como también las Sub-hipótesis 1 (SH1): *“Las mujeres líderes de proyectos de la industria de tecnologías de la información en Argentina tienen un estilo de liderazgo servicial, transformacional, que se centra en mayor medida en cualidades, habilidades y competencias orientadas a las relaciones, la colaboración y a la inteligencia emocional”*, Sub-hipótesis 2 (SH2): *“Este estilo de liderazgo femenino genera mayor motivación en las generaciones jóvenes o “Millennials”*” y Sub-hipótesis 3 (SH3): *“El liderazgo femenino servicial, transformacional, impacta positivamente el desempeño de los proyectos de la industria de tecnologías de la información en Argentina”*.

En particular, la comparación entre los resultados de las afirmaciones sobre las Aptitudes y Competencia ideales y reales de las líderes de proyectos de tecnologías de la información, muestra que los encuestados consideran que sus líderes de proyectos de TI poseen las aptitudes y competencias que consideran ideales para motivarlos y obtener buen desempeño del proyecto, específicamente, mencionando que su líder: *“Fomenta el trabajo en equipo”, “Comunica propósitos y objetivos del proyecto”, “Escucha lo que tengo que decir y se pone en mi lugar” y “Genera vínculos en el equipo, espacios de comunicación y relacionamiento informal”*.

Luego del análisis de los resultados de estas afirmaciones, segmentada por rango etario, se comprueba que son los más jóvenes quienes valoran, en mayor medida, las aptitudes de sus líderes.

Con estos hallazgos, se afirma que este estudio comprueba la Hipótesis General (HO): *“Las mujeres en roles de liderazgo dentro de proyectos de tecnología de la información en Argentina motivan a sus equipos, especialmente a generaciones más jóvenes, con su estilo de liderazgo femenino, aportando una mayor eficiencia a la organización”*, así como la Sub-hipótesis 2 (SH2): *“Este estilo de liderazgo femenino genera mayor motivación en las generaciones jóvenes o “Millennials”*”.

Estos hallazgos son sumamente importantes si se considera que, según el estudio *“Cómo desenvolverse en un entorno complejo”*, las habilidades de liderazgo son el factor más importante para el éxito de los proyectos. (Project Management Institute, 2013)

Los resultados de las Dimensiones de Estilos Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire mostraron que las mujeres líderes ejercen mayormente un estilo de liderazgo transformacional, combinado, en menor medida, con el estilo transaccional. Tal como lo expresa Bistué (2016, p.210), *“el líder transformacional busca trabajar con las personas para que, no solo alcancen sus necesidades, sino que busquen su realización personal más trascendente”*.

Por otro lado, los resultados de las Dimensiones de Estilos de Liderazgo Servicial muestran que las mujeres líderes de proyectos de TI ejercen, mayoritariamente, un estilo de liderazgo servicial, en concordancia, con lo que describe Greenleaf y cols. (2002),

preocupándose por el desarrollo y bienestar de sus colaboradores, colocando las necesidades de los demás en primer lugar y ayudándolos a crecer y a desenvolverse. Las líderes mujeres están dispuestas a ayudar a los demás, a identificar y satisfacer sus necesidades, preocupándose que se encuentren bien y tengan mayor autonomía en la realización de sus tareas.

Reforzando estos resultados, Andrea Linardi, en su tesis doctoral, ha encontrado que las mujeres líderes promueven equipos de alto desempeño, inspiran la motivación, como así también, el desarrollo de los talentos de sus colaboradores. (Linardi, 2020)

En conjunto, los resultados anteriores, permiten afirmar que se comprueba la Sub-hipótesis 1 (SH1): *“Las mujeres líderes de proyectos de la industria de tecnologías de la información en Argentina tienen un estilo de liderazgo servicial, transformacional, que se centra en mayor medida en cualidades, habilidades y competencias orientadas a las relaciones, la colaboración y a la inteligencia emocional”*.

Incorporando a este análisis, los resultados de la encuesta en cuanto a las afirmaciones sobre las aptitudes y competencias que deben tener los líderes de Proyecto de TI para motivar y lograr un buen desempeño en el proyecto, donde se encontró que las líderes mujeres presentan, según sus colaboradores, las aptitudes ideales para motivarlos y obtener un buen desempeño, tales como: *“Fomenta el trabajo en equipo”*, *“Comunica propósitos y objetivos del proyecto”*, *“Escucha lo que tengo que decir y se pone en mi lugar”* y *“Genera vínculos en el equipo, espacios de comunicación y relacionamiento informal”*, se comprueba también la Sub-hipótesis 3 (SH3): *“El liderazgo femenino servicial, transformacional, impacta positivamente el desempeño de los proyectos de la industria de tecnologías de la información en Argentina”*.

Este resultado se condice con los estudios mencionados en el Marco Teórico de este documento, que afirman que los líderes con estilo predominantemente transformacional y servicial, promoviendo la confianza y la colaboración, tienen mayor tasa de éxito en sus proyectos de tecnologías de la información (TI). (Aga y cols., 2016; Harwardt, 2020; Afzal y cols., 2018; Gerald M. Weinberg, 1986; Linda A. Hill y cols., 2014)

Considerando la afirmación de Avolio y Bass (1996), citada por Bistué (2016), respecto a la conveniencia de entrenar a los líderes para que utilicen en mayor medida comportamientos característicos del liderazgo transformacional y así generar altos rendimientos, las organizaciones podrán tomar ventaja de esto, incorporando mujeres en los roles de liderazgo en general, y en proyectos de tecnologías de la información, en particular, ya que ellas, naturalmente, ejercen este estilo.

Como conclusión, se puede afirmar que esta investigación corrobora su hipótesis de trabajo, demostrando que las mujeres líderes de proyectos de tecnologías de la información de la República Argentina, utilizando un estilo de liderazgo transformacional y servicial, motivan a sus colaboradores, en especial a los más jóvenes, para obtener un buen desempeño de sus proyectos, beneficiando así a sus organizaciones, especialmente en un contexto de ansiedad e incertidumbre, tal como el tiempo de confinamiento obligatorio por la Pandemia del Covid-19, en que se realizó este estudio.

Este trabajo, como complemento a los diversos estudios previos de temáticas similares que han servido de antecedentes, busca generar una toma de conciencia y compromiso en las organizaciones y en la sociedad en general, desafiando los estereotipos que limitan las posibilidades de desarrollo profesional de las mujeres, especialmente en la dirección de proyectos y en las carreras de tecnologías de la información, donde el

talento femenino es muy escaso, perdiéndose los beneficios de sus aptitudes, competencias, y estilo de liderazgo.

Cumplido el propósito de esta investigación de aportar un nuevo conocimiento sobre el liderazgo femenino en dirección de proyectos, se espera que este evolucione a través de estudios posteriores, para continuar desarrollando este concepto. Para ello, se sugiere abordar el estudio del estilo de liderazgo de las mujeres y sus resultados en proyectos de otras industrias y en diferentes países, con la finalidad de enriquecer el conocimiento general de la dirección de proyectos.

Referencias

- Afzal, A., Khan, M., & Mujtaba, B. G. (2018, 01). The impact of project managers' competencies, emotional intelligence and transformational leadership on project success in the information technology sector. *Marketing and Management of Innovations*, 142154. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-12>
- Aga, D., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016, 07). Transformational leadership and project success: The mediating role of teambuilding. *International Journal of Project Management*, 34, 806818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1996). *You can drag a horse to water, but you can't make it drink: Evaluating a full range leadership model for training and development*. State University of New York.
- Bass, B., & Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://books.google.com.ar/books?id=NCd-QgAACAAJ>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Group and Organization Studies.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bistué, M. T. (2016). *Evaluación del estilo de Liderazgo Femenino en el ámbito empresario de la ciudad de Panamá* [Tesis Doctoral no publicada]. Universidad Alta Dirección.
- CESSI. (2018). Plan estratégico federal de la industria argentina del software 20182030 (Inf. Téc.). <https://www.cessi.org.ar/plan-estrategico>
- CESSI. (2019). Observatorio Permanente de la industria del Software y Servicios Informáticos (OPSSI). Reporte del año 2018 (Inf. Téc.). <https://www.cessi.org.ar/descarga-institucionales-2330/documento2-290a5d80ccf2da8c5d3935209aa10568>
- CESSI. (2020). Observatorio Permanente de la industria del Software y Servicios Informáticos (OPSSI). Reporte del año 2019 (Inf. Téc.). <https://www.cessi.org.ar/descarga-institucionales-2463/documento2-fd9d296ad373ec0973a1d08ee09ba852>
- Clerkin, C. (2017). What Women Want-And Why You Want Women-In the Workplace, 28. https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/whatwomenwant.final_.pdf
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 6(2), 270275.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99–119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90023-X)

- Eagly, A., & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press. https://books.google.com.ar/books?id=b2kf_B_4f0kC
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Espinoza, C., & Ukleja, M. (2016). *Managing the Millennials. Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce* (2º ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center. <https://doi.org/10.2307/j.ctvpg85tk.36>
- Harwardt, M. (2020). Servant leadership and its effects on IT project success. *Journal of Project Management*, 5(1), 59–78. Descargado el 20200127 de <http://growingscience.com/beta/jpm/3412-servant-leadership-and-its-effects-on-it-project-success.html>
- Kirk, M. (2009). *Gender and Information Technology: Moving beyond Access to Co-Create Global Partnership*. Information Science Reference. IGI Global.
- Korn Ferry Institute, y Rockefeller Foundation. (2017). Women CEOs speak. Strategies for the next generation of female executives and how companies can pave the road. (Inf. Téc.). https://engage.kornferry.com/Global/FileLib/Women_CEOs_speak/KF-Rockefeller-Women-CEOs-Speak-Nov_2017.pdf
- LeBlanc, D. (2008). The relationship between Information Technology project manager personality type and project success.
- Linardi, A. (2020). *La comunicación como herramienta de gestión de las líderes mujeres con sus equipos de trabajo en la República Argentina* [Tesis Doctoral no publicada]. Universidad Alta Dirección.
- Linda A. H., Greg Brandeau, E. T., & Kent L. (2014). *Collective Genius. The Art and Practice of Leading Innovation*. Harvard Business Review Press.
- Lupano Perugini, M. L. (2009). Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 16.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. *Teorías y evaluación*, 6, 107. <http://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Pink, D. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Grupo Planeta.
- Project Management Institute. (2013). Pulso de la profesión: Cómo desenvolverse en un entorno complejo (Inf. Téc.). https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/navigating-complexity.pdf?v=9522e71b-969a-47f0-8f97a709dd7f8777&sc_lang=temp=es-ES
- Ramos López, A. (2005). Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales. *Cuadernos de geografía*, 78, 191–214. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2363583>
- Ramos López, A. (2011). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Universitat de València.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100

- Spears, L., & Lawrence, M. (2002). *Focus on leadership: Servant leadership for the twentyfirst century*. Wiley. <https://books.google.es/books?id=dXKCYps7WxQC>
- Thite, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18(4), 235–241. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00021-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00021-6)
- Weinberg, G. M. (1986). *Becoming a Technical Leader. An organic problem solving approach*. Dorset House Publishing Company, Incorporated.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2012). Are Women Better Leaders than Men? (Inf. Téc.). <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>

Fecha de recepción: 10/08/2021

Fecha de revisión: 29/11/2021

Fecha de aceptación: 13/12/2021