

## **El modelo mental compartido de los recursos humanos desde la perspectiva de la teoría feminista de la organización (The human resources shared mental model from the perspective of the feminist theory of the organization)**

**Joel Mendoza Gómez**

Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración,  
San Nicolás de los Garza, N.L., México.  
Email: joelmendoza@gmail.com

**Keywords:** feminist theory, human resources shared mental model, team shared mental model

**Abstract.** The object of this article is the integration of feminist and team shared mental model theories. Through this integration, we question the implementation of some techniques oriented to reinforce the effectiveness of the human resources of the organization, and why they are not as effective as they were expected to be. The answer to this question is conceptually developed through the revision of the elements of both theories. By this revision, a feminine shared mental model is identified and some propositions are derived about the tasks and processes of the group and the organization; Thus they are oriented to achieve a better performance of the human resources that form part of the group and the organization.

**Palabras clave:** modelo mental compartido en el equipo, modelo mental de los recursos humanos, teoría feminista

**Resumen:** En este trabajo se presenta la integración de la teoría feminista de la organización con la del modelo mental compartido en el equipo de trabajo. Mediante esta integración se planteó, cuestionar el por qué varias de las técnicas que se han implementado recientemente para mejorar la efectividad de los recursos humanos no funcionan de la manera esperada. La respuesta a ese cuestionamiento se desarrolla conceptualmente, al revisar los elementos de ambas teorías mencionadas e identificar un modelo mental compartido femenino que permite hacer proposiciones para su posterior verificación, sobre la tarea y los procesos del grupo y la organización en la búsqueda de un mejor desempeño de los integrantes de los mismos.

## **Introducción**

La implementación de políticas y prácticas de Recursos Humanos orientadas a mejorar la efectividad del empleado y de la organización es una característica permanente de los últimos tiempos. La participación del empleado, el empowerment, el liderazgo transformacional, los equipos de trabajo, entre otros, reflejan esa tendencia. La teoría feminista aporta una perspectiva diferente para el estudio de las organizaciones y de los recursos humanos que las integran. Esta perspectiva de género utilizada para estudiar la efectividad de los recursos humanos en la organización permitirá que se identifiquen elementos que mejoren dicha efectividad. Por otra parte, lo que comparten los integrantes de una organización o de un grupo refleja también aspectos culturales que la teoría feminista incorpora en sus explicaciones.

Por lo anterior, el objetivo del desarrollo conceptual que se presenta en este trabajo, es la integración de conceptos de la teoría feminista con elementos del modelo mental compartido en el grupo, aunque en esta integración se considera tanto el nivel de la organización, como el del grupo. De la integración de ambos elementos teóricos se espera desprender una serie de proposiciones que posteriormente puedan verificarse en algún contexto de la realidad. En este análisis se incorporan los niveles de análisis: organizacional, y de grupo principalmente. Para alcanzar el objetivo planteado en este trabajo, a continuación se presenta los resultados de una revisión de literatura, la cual incorpora antecedentes de lo compartido culturalmente, lo relacionado con el modelo mental compartido en el equipo, el feminismo en la organización, al igual que diversos elementos de la teoría feminista, tanto conceptuales, como empíricos. Posteriormente se presentan proposiciones para el estudio del modelo mental compartido femenino, además de la factibilidad de su desarrollo. Por último se presenta la discusión de los resultados de este trabajo.

## **Revisión de literatura**

### **Antecedentes de lo compartido culturalmente**

Partiendo de la premisa que la construcción del género es una construcción social (Wood, 2000); lo anterior implica que los miembros de la sociedad comparten las creencias establecidas por ésta, las cuales se

presentan en la organización aunque es posible que tengan diferentes matices. Si bien a nivel de niños y niñas la construcción social de género tal como lo plantea Wood (2000), parece indicar la asignación de roles sociales; en la perspectiva de la teoría feminista esta construcción social en la organización implica la supremacía o dominio de un género sobre otro.

En esta perspectiva de lo compartido socialmente, lo anterior implica la existencia de un modelo mental compartido cuyo contenido refleja la perspectiva de género propiciando conductas que reflejan la mencionada supremacía o dominio.

De esta manera, es posible identificar como antecedentes del modelo mental compartido los aspectos culturales. Así, D'Andrade (1984) ha presentado la manera en que la cultura influye para la construcción social de los aspectos culturales. Esta perspectiva tiene una base de conocimiento cognitiva, en la misma, se encuentra lo que una persona tiene que saber o creer para actuar aceptablemente con las personas que le rodean. Esta explicación consiste en lo siguiente: en la cultura se desarrolla un sistema de reglas constitutivas que los individuos conocen, a las que subjetivamente se adhieren y por lo tanto comparten. Así, surgen las entidades creadas culturalmente, es decir, algo existe como entidad debido a un acuerdo social. El participar en el acuerdo y el adherirse a una regla constitutiva implica aceptar las consecuencias de la aplicación de la misma.

En este sentido, se requiere distinguir entre reglas constitutivas y normas regulatorias (D'Andrade, 1984). Se considera que las reglas regulatorias norman las formas de conducta existentes. Sin embargo, las reglas constitutivas no solamente regulan, sino también, crean o definen nuevas formas de conducta. De acuerdo a lo anterior, la distinción entre lo constitutivo y lo regulatorio tiene que ver por una parte, con ideas que crean realidades, por la otra, ideas que ordenan o restringen la acción. En general, las entidades constitutivas tienen como consecuencia ciertas normas de acción de esta manera, la mayoría de las normas están relacionadas con ciertas reglas constitutivas.

La creación de realidades proveniente de reglas constitutivas debe entenderse en el sentido de que la gente crea convenciones, como el matrimonio, que luego son tomados como hechos, es decir, algo que existe naturalmente. También es importante distinguir entre roles aprendidos culturalmente y expresiones naturales del carácter de la persona. Es

importante destacar que existe una tendencia a tratar las cosas culturalmente creadas, como si fueran naturales debido a lo interconectado que lo cultural esta con lo natural, y porque las personas se sienten más apoyadas cuando actúan de una manera natural.

En otra perspectiva relacionada con la cultura organizacional, en el estudio de la misma, se ha identificado como una de sus dimensiones, a la cultura nacional que tienen los miembros de la organización. Esta situación incorpora la posibilidad de que dicha cultura nacional influya en la conducta de los integrantes de la organización, en todos los niveles de la organización, no solamente en el nivel superior de la misma. (Dávila y Martínez, 1999).

Por otra parte, la influencia de la cultura nacional en los miembros de la organización propicia que la organización se convierta, no en una sociedad simple, sino más bien, en un sistema plural, heterogéneo, cuyos miembros viven dentro de una sociedad compleja. Además, aunque los miembros de la organización puedan desarrollar supuestos compartidos, también traen consigo supuestos que adquieren fuera de la organización. Así, la organización surge como portadora potencial de una multiplicidad de culturas diferentes, coincidentes o traslapadas. Esto es, una organización, como las personas que la integran, no posee simplemente un tipo específico de cultura, sino que está inmersa en un contexto cultural diverso.

Otra explicación, al nivel de análisis del grupo, de la formación de los aspectos culturales que influyen en la formación de un modelo mental compartido ha sido identificada como los aspectos que se comparten socialmente.

El compartir socialmente se ha relacionado con el grado en que los miembros del grupo comparten cogniciones, preferencias, ide en ntidades y algunos otros aspectos. Una explicación posible de la manera en que se lleva a cabo el compartir socialmente, está relacionada con las redes sociales y los intercambios que suceden naturalmente en dichas redes, lo cual produce la emergencia de identidades sociales, que también tienden a generar una mayor comunicación, y por lo tanto se puede compartir mejor la información (Chou, Wang, Wang, Huang, & Cheng, 2008). La proximidad de preferencias con otros integrantes, probablemente genera etiquetas de categorías asociadas con dichas preferencias (Tindale & Kameda, 2000).

En este sentido, la noción de compartir socialmente se considera implícita en la teoría de identidad social. La teoría de identidad social enfatiza nociones de auto-categorización que establecen una identidad de grupo predominante, relacionada con el consenso del grupo mediante procesos de influencia social. La membresía en el grupo es la base para categorizarse a sí mismos, en diferentes niveles. Las normas del grupo se convierten en importantes, al convertirse la membresía en un grupo específico, en algo sobresaliente.

Además, la identidad con el grupo genera un modelo de un miembro típico, que también determina una conducta o un intento por comportarse de acuerdo al modelo. En este sentido, la membresía en el grupo implica un compartir socialmente en un amplio nivel del grupo, y también, a niveles específicos del grupo facilitando la definición del grupo (Tindale & Kameda, 2000). El compartir socialmente proviene de la identificación de la persona con un grupo, mediante dicha identificación el individuo obtiene una identidad que le da un sentido de pertenencia al mismo.

### **El modelo mental compartido en el grupo**

Como parte de la cognición grupal, el modelo mental compartido del equipo es concebido como una representación mental amplia de la operación de un sistema. El modelo mental ayuda a los miembros del grupo a adaptarse a las condiciones difíciles y cambiantes de la tarea. Los modelos, implican el conocimiento que otros miembros tienen; así, los modelos compartidos afectan el desempeño del grupo de acuerdo al grado de conocimiento compartido por los miembros del grupo (Tindale & Kameda, 2000).

Los modelos mentales compartidos son considerados como una característica emergente del grupo, que es más que la suma de los modelos individuales. Un modelo mental del grupo es esencialmente una experiencia a nivel del grupo (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Así, estos modelos representan características cognitivas del equipo que dependen del contexto, de los insumos, procesos y resultados del mismo. Las características emergentes son el resultado de la cognición de los integrantes del equipo, sin embargo, se manifiestan como un fenómeno del grupo (Kozlowski, & Klein, 2000).

En el modelo mental encontramos dos tipos de estructura: la estructura de conocimiento y la estructura de creencias. La estructura de conocimiento consiste en estados descriptivos de la naturaleza que uno sabe o piensa que son ciertos. Esta estructura proviene del compartir información, es probable que se desarrolle con rapidez en el grupo y se tenga mayor exactitud en ella; esta estructura de conocimiento implica elementos del trabajo en equipo que están relacionados con la tarea del mismo (Mohammed y Dumville, 2001).

La estructura de creencias o consenso cognoscitivo consiste en estados deseados de la naturaleza que uno prefiere o espera, es decir, las representaciones colectivas de los asuntos clave que enfrenta el grupo. Esta estructura es más problemática debido a la naturaleza subjetiva e interpretativa y requiere de una mezcla balanceada entre diversidad y consenso (Karau, Moneim, & Elsaid, 2009; Mohammed y Dumville, 2001).

Se han identificado cuatro tipos de modelos mentales que son importantes para el funcionamiento adecuado del equipo o grupo de trabajo. 1) El modelo del equipo (maquinaria) se encuentra asociado con la familiaridad con las funciones y operaciones del equipo físico (maquinaria) utilizado por el grupo. 2) El modelo de tarea está relacionado con los enfoques para el desempeño de las actividades que lleva a cabo. 3) El modelo de la interacción del equipo está conectado con el compartir, de manera que los miembros pueden coordinar actividades y tener una comunicación efectiva. 4) Finalmente, el modelo de equipo está relacionado con el conocimiento, talentos, predilecciones e inclinaciones de los miembros del equipo (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993).

Los cuatro tipos de modelos descritos anteriormente pueden ser vistos como reflejo de dos dominios principales de contenido: el primero, son las características relacionadas con la tarea (modelo del equipo físico-maquinaria- y modelo de tarea). El segundo, son las características relacionadas con el equipo (la interacción del equipo y el modelo de equipo); Esta distribución, también es consistente con la idea de que los equipos desarrollan dos tipos de conducta: uno relacionado con la tarea de su trabajo, y el otro relacionado con el trabajo en equipo. Así, para ser exitosos, los miembros de los equipos no solamente necesitan llevar a cabo bien las responsabilidades relacionadas con la tarea, sino también, deben trabajar bien, como equipo (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000).

Tomando en cuenta estos dos dominios principales de contenido: lo relacionado con los procesos del grupo para un buen funcionamiento; y lo relacionado con la tarea que tiene que llevar a cabo el grupo, a continuación se revisa la teoría feminista de la organización, en relación con dichos dominios, los cuales están muy relacionados con las prácticas actuales de recursos humanos mencionadas con anterioridad.

### **El Feminismo en la Organización**

El estudiar el feminismo en la organización ha sido un tema que los miembros de la academia, mujeres y hombres intelectuales han discutido, comentado y revisado en los últimos tiempos (Ferguson, 1984; Hearn, 2000; Konrad, Cannings & Goldberg, 2010). El estudio del feminismo se ha desarrollado principalmente en dos principales corrientes de estudio. La primera de ellas, se refiere al papel de la mujer en las organizaciones, su desarrollo, actuación y limitaciones para desenvolverse en la misma. La segunda, se relaciona con la identificación y presencia de características femeninas en la organización. En ambas corrientes de estudio, se ha identificado la opresión, negación y explotación de la mujer, como resultado de un proceso social, en el que predomina el autoritarismo masculino.

En la primera corriente, este proceso se ha relacionado con el poder y el uso del mismo que hace el hombre en la sociedad. También, esa opresión de la mujer se ha relacionado con la burocracia, como organización, situación en la que se establece que la misma es el resultado de un orden social prevaleciente, que responde a un sistema social económico, de tipo capitalista. Para que este sistema permanezca, se requiere de instituciones como la burocracia, que le permiten mantener su dominio. (Ferguson, 1984; McGinn, & Patterson 2005)

Este dominio burocrático, en particular, ha ejercido sobre la mujer una doble opresión, ya que la ha confinado al hogar. En el hogar, la mujer encuentra su papel principal en la sociedad. Además, la organización burocrática, como miembro de la misma, la oprime, al igual que a los hombres que forman parte de esta organización (Ferguson, 1984; Metcalfe 2008).

La otra corriente, se refiere a la existencia de características identificadas como femeninas en la organización. El planteamiento en esta corriente, se relaciona con la existencia y a su vez negación, de las

características femeninas en la organización. Las cuales de no negarse, es decir, de aceptarlas explícitamente, aportarían una perspectiva teórica y práctica diferente para entender y conducir mejor, en un momento dado, a la organización y al grupo. (Ferguson, 1984; Fletcher, 1998; English, 2006)

Esta negación proviene de la opresión mencionada anteriormente, que se refleja en ignorar de manera consciente, en la organización, la existencia de las características femeninas. A este proceso de negar estas características, se le ha identificado con el nombre de *feminización* de la organización. (Ferguson, 1984; Fondas, 1997; Howell, Carter & Schied, 2002). Esta negativa de lo femenino, es el resultado de un proceso de masculinización proveniente de una construcción social, la cual ha favorecido y favorece, el predominio del hombre en la sociedad y en sus instituciones.

De esta manera, Wood (2000) sobre la construcción social de la cultura de género desarrolla un planteamiento sobre la construcción social del género. En este sentido, propone que las fuentes primarias de influencia en la socialización de género, son la familia, principalmente la relación entre madre e hijos, y los juegos de los niños. De acuerdo a lo anterior, las niñas tienden a definirse a si mismas en relación con otros, debido a que son iguales en sexo a la madre. En cambio, los niños tienden a definirse a si mismos como independientes de los otros, debido a que tienen que diferenciarse de la madre. Lo anterior, influye en cómo nos percibimos y cómo interactuamos con los demás. En ese sentido, los hombres mantienen una mayor distancia con los demás, que las mujeres.

En cuanto a los juegos que las niñas y los niños juegan, se encuentran tres reglas básicas de comunicación en los juegos de las niñas que influyen en la identidad del género. 1) Ser cooperativa,...involucrar a todas. 2) No criticar o superar a otras, y cultivar relaciones igualitarias. 3) Atender los sentimientos y necesidades de las demás. En cambio, las tres reglas básicas de comunicación en los juegos de los niños son las siguientes: 1) afirmarse a si mismo, para establecer status y liderazgo. 2) Enfoque en resultados, hacer que las cosas pasen, resolver problemas y alcanzar metas. 3) Ser competitivo, mantener la atención en uno mismo, superar a otros y sobresalir (Wood, 2000).

De esta manera, la socialización femenina enfatiza las relaciones y la sensibilidad con la gente, así como, el proceso de interacción con las personas; en cambio, la socialización masculina enfatiza la independencia, el

poder y la atención a los resultados. Por lo tanto, aunque ni todas las niñas, ni todos los niños asimilan esta socialización, aquellas y aquellos que lo hacen tienen una pauta para su comportamiento resultado de una construcción social cultural. Partiendo de la premisa de que este tipo de socialización se presenta también en la organización y en el grupo; enseguida revisamos elementos teóricos del feminismo.

### **Elementos teóricos del Feminismo**

El feminismo se presenta como una postura que tiene su origen en el debate, en el cual se discute, si las características femeninas provienen de la identidad biológica de la persona, o de una construcción social (Fondas, 1997; Lott, 1991; Wajcman, 1991). En este sentido, es conveniente profundizar en este concepto de feminismo. Para ello, a continuación se presentan algunos aspectos que permiten ahondar en esta corriente teórica. Así en cuanto a una perspectiva más amplia, en la que se plantea al feminismo como movimiento social, se presenta la siguiente caracterización. “[El] feminismo es potencialmente el movimiento social más radical en la actualidad, debido a que plantea un reto al dualismo de la expresión privada y de la expresión pública instrumental, de nosotros mismos y del mundo, alcanzando las raíces de la crisis de la sociedad moderna”. (Glennon, en Ferguson, 1984: 5)

Como parte de este movimiento, Ferguson (1984) habla de construir un discurso femenino en la organización. Este discurso considera a la mujer como parte de un grupo marginal de la sociedad. La aportación de este discurso es precisamente la experiencia diferente de la mujer, en términos de los mundos sociales en los que participa. Sin embargo, esa marginalidad no le ha impedido estar exenta, de actuar, crear y desarrollar sus capacidades, solo que estos aspectos han estado confinados a un mundo privado (McSwite, 2004).

Las mencionadas realizaciones y las capacidades que la mujer ha desarrollado, le permiten a las y a los teóricos del feminismo proponer su consideración para el estudio de la organización. Así, Fletcher (1998) argumenta que el considerar y privilegiar solamente los estereotipos masculinos en la organización tiene como resultado un enfoque estrecho y limitado en el entendimiento de la organización. La propuesta feminista de considerar estos aspectos basados en lo femenino, se enfoca a establecer el

impacto de las características femeninas en las tareas, los procesos y la efectividad de la organización (Dobson, 1999; Stivers, 2003).

### **Perspectivas de estudio del Feminismo**

En el campo de la organización se pueden identificar diferentes perspectivas del estudio del feminismo. Wanca-Thibault y Tompkins (1998), identifican tres perspectivas del feminismo utilizadas para estudiar la organización. La primera de ellas es el liberalismo femenino, el cual consideran ha sido la perspectiva dominante en los Estados Unidos de Norteamérica. Este liberalismo ha considerado la igualdad en la organización como la base de crítica del sistema.

La segunda perspectiva que establecen Wanca-Thibault y Tompkins (1998), la denominan feminismo de punto de vista, (standpoint feminism). Esta perspectiva que tiene una base marxista, considera la igualdad en términos de una diversidad que provoca múltiples realidades y una riqueza en la complejidad. El planteamiento de este feminismo, relaciona la marginalización de la mujer con la crítica y transformación del status quo.

La tercera perspectiva para el estudio de la organización es el feminismo postmodernista. El planteamiento de esta perspectiva es la construcción social de los individuos, por medio de sus discursos cotidianos, donde el lenguaje es una herramienta fundamental para la definición del mismo individuo y de los demás (Wanca-Thibault y Tompkins, 1998). En el postmodernismo feminista, la construcción social mencionada no es universal, ni estable, se trata de identificar las relaciones de poder y las identidades alternativas como instrumentos de modificación del status quo (McSwite, 2004).

Aunque las tres perspectivas mencionadas tienen elementos en común, en este trabajo, se acudirá principalmente a referencias relacionadas con la segunda y tercera perspectiva. Igualmente, el enfoque de este desarrollo se refiere a la corriente de análisis denominada feminización, la cual se considera que permite precisar y profundizar en el estudio de las organizaciones.

### **El feminismo. Algunos estudios en organizaciones.**

En el nivel de análisis de la organización es conveniente identificar algunos aspectos de la misma que han sido relacionados con el feminismo. Entre ellos se encuentra, una clasificación que Thomas (1999) reporta en un

estudio de caso de 14 organizaciones feministas. El análisis desarrollado considera la evolución de estas organizaciones colectivas de servicios de salud, formadas por mujeres en los años de 1970, que parten de un “modelo democrático” basado en una estructura colectiva.

El estudio realizado por Thomas (1999) se lleva a cabo en los años noventa y en él reporta la evolución de estas organizaciones en su estructura organizacional. Identifica tres tipos de estructuras: la primera de ellas es la burocracia femenina, en la cual la autoridad se centra en los individuos, en el liderazgo de las mujeres que ahí participan. Su enfoque es hacia el exterior, predomina el activismo, sin embargo, no necesariamente se genera el empoderamiento de todos los trabajadores.

El segundo tipo de estructura que Thomas (1999) identifica es la burocracia participativa. Las características de este tipo de estructura son las siguientes: la estructura esta basada tanto en los procesos, como en los resultados. El poder se mantiene relativamente bien distribuido, los trabajadores participan en las decisiones, aspecto que fomenta su empoderamiento.

El último tipo de estructura que Thomas (1999) reporta es la democracia colectivista. En esta estructura organizacional destacan los siguientes elementos: una división del trabajo reducida, con los directivos involucrados en el servicio directamente. Las decisiones críticas tomadas por todo el grupo, no por unos cuantos directivos. Las reglas basadas en valores sustantivos, destacan los procesos como un valor ideológico esencial para una integración colectiva, sin embargo, reconocen que los mismos consumen mucho tiempo.

En un estudio a nivel de equipos autodirigidos, Ollilainen & Calasanti (2007) entrevistaron a mujeres y hombres (39); así, encontraron que la metáfora de la familia surgía en las entrevistas, como una manera común de describir la interacción y las relaciones sociales en los equipos. Al analizar esta situación desde la perspectiva del feminismo de punto de vista encuentran que a pesar de que los equipos pueden reducir las barreras de género, la metáfora de la familia orienta a las mujeres a trabajos de relación y de interacción en el equipo, situación que les distrae de trabajos más valorados y por lo tanto, se siguen manteniendo las relaciones de género en las organizaciones de trabajo.

En el desarrollo de un análisis sobre liderazgo en la organización, se menciona que el liderazgo se ha convertido en un componente central en muchas organizaciones, que se ha adoptado en gran escala y se tiene considerable interés en este concepto. Sin embargo, al utilizar una perspectiva psicosocial crítica, se encontró que los directivos construyen narrativas ambiguas y múltiples de ellos como líderes, las cuales les generan una identidad que funciona de una manera opresiva (Ford, 2010).

Es claro, que los resultados mencionados anteriormente, se refieren directamente a aspectos específicos de los planteamientos feministas, no pueden ser por lo tanto generalizables, ni a las organizaciones feministas, ni a las organizaciones en general. Sin embargo, si dejan claro, al nivel de la organización, del equipo de trabajo, y a nivel individual en el liderazgo, algunos elementos fundamentales de la perspectiva feminista de la organización, los cuales forman parte del marco de referencia de este trabajo.

### **Las Características Femeninas que permiten establecer el modelo mental compartido femenino**

Como se mencionó anteriormente, en el ámbito de grupo y en la organización, también existen elementos que la teoría feminista de la organización aporta para un mejor entendimiento. A continuación se presentan algunos de ellos. Primero, se presenta una serie de conceptos que abordan lo femenino. Todos estos aspectos favorecen el desarrollo de un modelo mental compartido femenino.

Fondas (1997: 4) define “[a lo] femenino como una palabra que se refiere a las características de las mujeres”. “La femineidad es una manera de estar en el mundo, caracterizada por la mutualidad, cooperación y afiliación”. (Bernard, en Fondas, 1997: 11). “El tradicional papel femenino enfatiza un enfoque mayor a los procesos que a los resultados, tales como ganar y perder”. (Gilligan, en Fondas, 1997: 11). “Lo femenino existe de una manera irreductible como una esencia hasta el momento no reconocida” (Carr & Lapp 2007: 166).

Además, de señalar las anteriores concepciones sobre el aspecto femenino, a continuación se identifican características femeninas. Dentro del debate existente sobre estas características, y si éstas son biológicas o socialmente construidas. Fondas (1997) señala que la mayoría de los

investigadores consideran las siguientes cualidades como parte de la mujer: empatía, apoyo, cuidado y nutrición; sensibilidad interpersonal, atención y aceptación de otros.

También, incluyen orientación hacia los intereses colectivos y hacia metas integradoras, tales como la cohesión del grupo y estabilidad. Por último, también se encuentran: la preferencia por relaciones abiertas, igualitarias y cooperativas, en lugar de relaciones jerárquicas y un gran interés en valores actualizados y en relaciones de gran importancia para la comunidad.

Lo anterior se refiere a características femeninas en general. Sin embargo, es necesario identificar la manera en que dichas características se presentan en la organización. Para ello a continuación se mencionan una serie de autores que han desarrollado este tema.

En la búsqueda de quitar el velo a la feminización en la organización, Fondas (1997) identifica la presencia de los siguientes temas femeninos, los cuales están siendo utilizados para enfocar a los directivos medios de las empresas. El primer tema se refiere a responsabilidades compartidas y reducción en el control. El planteamiento en este tema consiste en que los directivos de la organización están siendo orientados a una postura de menor control de sus subordinados y a un empoderamiento mayor a los mismos.

Fondas (1997) menciona como segundo tema de su investigación, la ayuda y desarrollo de otros. Este tema se deriva del anterior, en el sentido de que reducir el control e incrementar la participación, provoca un giro en el papel del administrador hacia la ayuda, el apoyo y el desarrollo de los subordinados.

El tercer tema que Fondas (1997) identifica es la construcción de una red conectada de relaciones. La creación de una serie de conexiones y relaciones significativas, que sustituye la manera tradicional, rígida y jerárquica de llevar a cabo la tarea. El énfasis se ubica hacia las relaciones con un enfoque más amplio.

En este mismo sentido, se presenta otra aportación a este tema. Como parte de una teoría relacional, utilizada para incorporar la perspectiva feminista a la definición del trabajo, Fletcher (1998), identifica cuatro categorías de trabajo relacional femenino. La primera categoría es preservar. En ésta se incluyen actividades relacionadas con la tarea. Estas actividades

también se relacionan con mantener el bienestar del proyecto. Incluye tres tipos de conducta: apoyo, conexión y rescate.

La siguiente categoría es empoderamiento mutuo. Incluye actividades de relación con otros. Estas actividades consisten en capacitar o empoderar a otros para contribuir al proyecto. En esta categoría se encuentran las siguientes conductas: enseñanza empática y conexión protectora.

La tercer categoría que Fletcher (1998) identifica es alcanzando logros (achieving). Consiste en actividades relacionadas con el propio sujeto. Estas actividades están orientadas al empoderamiento propio, como medio de alcanzar metas y contribuir al proyecto. Las siguientes conductas se incluyen: reconexión, reflejamiento y cuestionamiento relacional.

La última categoría identificada por Fletcher (1998) es la creación de equipo. Son actividades orientadas a desarrollar un grupo o colectivo. Las actividades ahí incluidas buscan la construcción de un ambiente fértil para el desarrollo de actividades colectivas, o de grupo. Las conductas incluidas en esta categoría son las siguientes: atención a lo individual y atención a lo colectivo.

Otra aportación en la identificación de las características femeninas, se presenta en las siguientes líneas. Ferguson (1984) para construir su teoría femenina de la organización toma en cuenta lo siguiente. Primero, la mujer al ser parte de una organización de oprimidos, puede señalar y establecer los argumentos que permiten contrarrestar todas las características de dominación en la organización burocrática. Segundo, aun cuando en el hogar ha sido oprimida, a la mujer se le ha asignado un papel social, más que biológico, en el sentido de incorporar experiencias de cuidado y nutrición, facetas afectivas indispensables para el desarrollo del ser humano.

Otra alternativa para contrarrestar a la burocracia y su influencia en la sociedad, en el nivel de los elementos constitutivos de la organización es planteada por Ferguson (1984). De esta manera, propone que la persona desarrolle sus tareas en la organización, tanto en su componente creativo, como en el rutinario, pero que las decisiones sean tomadas por la colectividad. En ese sentido, dar poder al individuo y al grupo para crear capacidades. El liderazgo del grupo es concebido como la parte central del grupo, no como la posición al frente del grupo.

La literatura feminista citada anteriormente muestra un panorama de la presencia de diferentes enfoques y características de lo femenino en la

organización. De esta manera es posible relacionar estas características como elementos que influyen en la formación de un modelo mental compartido feminista en el grupo o en la organización.

### **Las Características Masculinas que permiten establecer el modelo mental compartido masculino**

En las páginas anteriores se ha hablado de feminismo, de características femeninas en la organización. Ahora para complementar este análisis, se revisaran conceptos relacionados con la perspectiva masculina en la organización. La teoría femenina utiliza como referencia a la burocracia y/o el género masculino, para establecer las circunstancias de opresión, de explotación o la falta de consideración de aquel género. A continuación se presentan algunos puntos de vista relacionados con lo masculino, para incorporarlos al marco de referencia de este estudio, como elementos que influyen en la formación de un modelo mental compartido masculino.

Para Wajcman (1991) existen diversas expresiones culturales de masculinidad. La masculinidad al igual que la femineidad, desarrolla distintas formas históricas y culturales. Se puede distinguir entre diversas formas hegemónicas de masculinidad y formas subordinadas o marginadas. La hegemonía proviene de la organización de la vida privada y de los procesos culturales. Por lo tanto, la masculinidad es el resultado de procesos culturales, situación que coincide con lo mencionado con anterioridad con respecto a la construcción social, también de lo masculino.

Otro elemento relacionado con las características masculinas es la burocracia. Maier (1997) argumenta que la hegemonía de la burocracia, es la hegemonía de la masculinidad. La forma racional que acompaña a la burocracia fortalece la presencia de una ética masculina. Hace una referencia a John Acker sobre metáforas de masculinidad. (Acker, en Maier, 1997: 4). "En la actualidad, las organizaciones son delgadas, poco agradables, agresivas, orientadas a las metas, eficiente, y competitivas... Los participantes en la organización, activamente crean estas imágenes en su esfuerzo por construir culturas organizacionales que contribuyan al éxito competitivo".

Por otra parte, Maier (1997) identifica las siguientes características masculinas. Los individuos masculinos son concebidos como seres autónomos y separados, valoran los logros independientes, evitan

compromisos que pongan en peligro las tareas competitivas. Consideran el éxito como un distanciamiento de los individuos, que se encuentran abajo en la jerarquía. En cambio, buscan competir exitosamente con los que se encuentran en la misma jerarquía. Además, imitan a aquellos que se encuentran por encima en la jerarquía institucional.

En esta misma línea, Fondas (1997) identifica las siguientes características masculinas. Habilidad para ser impersonal, desarrollo del propio interés, eficiencia, jerarquía, perseverancia y asertividad. También, el individuo masculino presenta un interés por tomar el mando, controlar y dominar. Tiene capacidad de ignorar consideraciones personales y emocionales en su búsqueda del éxito. Se inclina a tomar como base los códigos estandarizados u objetivos para juzgar y evaluar a otros. Por último, desarrolla una orientación heroica hacia la realización de la tarea, así como un esfuerzo continuado para lograr que su actuación sea nueva o distinta.

En su análisis, Fletcher (1998) encuentra las siguientes características masculinas relacionadas con el éxito en la organización. La autonomía, la auto - promoción y el heroísmo individual son altamente apreciados. La competencia se mide en resultados a corto plazo. La competencia técnica es muy apreciada y vista como el camino hacia el poder organizacional. El trabajo se define como la solución de problemas. Las definiciones de resultados están claras, y los resultados son tangibles, medibles y concretos.

La identificación de las características masculinas presentada por los autores mencionados en los párrafos anteriores, permiten establecer elementos que aportan a la existencia de un modelo mental compartido masculino, que será contrastado con el modelo mental femenino para lograr los objetivos planteados en este trabajo.

### **El modelo mental compartido femenino en la Organización, proposiciones para su estudio**

Para el estudio del modelo mental compartido femenino en la organización y/o en el grupo, se considera una estructura conformada por los siguientes niveles de análisis. El primer nivel se ubica en el desarrollo de la tarea. El siguiente nivel se presenta en el desarrollo de los procesos organizacionales. Estos dos niveles integran los principales dominios en que

se desenvuelve el grupo, y del que se han identificado modelos mentales compartidos.

En cuanto al modelo mental compartido femenino, al nivel de las tareas o del trabajo individual o colectivo se puede caracterizar con los siguientes aspectos:

Las responsabilidades compartidas, la reducción en el control, la ayuda, el apoyo y el desarrollo de los subordinados (Fondas, 1997).

Preservar, empoderamiento mutuo, alcanzando logros (Fletcher, 1998).

Experiencias de cuidado y nutrición. Que el mismo individuo desarrolle sus tareas en la organización, tanto en su componente creativo, como en el rutinario. Dar poder al individuo y al grupo para crear capacidades. El liderazgo del grupo es concebido como la parte central del grupo, no como, la posición al frente del grupo (Ferguson, 1984). El contraste con características masculinas tales como: el concebirse como seres autónomos y separados, el valorar los logros independientes, y evitar compromisos que pongan en peligro las tareas competitivas (Maier, 1997), establece una diferencia marcada entre ambas perspectivas. De esta manera, se plantea la siguiente proposición:

**Proposición 1.** *El predominio de un modelo mental compartido feminista caracterizado por aspectos tales como: responsabilidades compartidas, empoderamiento mutuo y experiencias de cuidado y nutrición, sobre el modelo mental compartido masculino favorece la implementación adecuada de prácticas de recursos humanos basadas en los elementos anteriores, situación que propicia un mejor desempeño en la tarea del grupo y/o de la organización.*

En cuanto modelo mental compartido femenino, al nivel de los procesos organizacionales o del grupo, se puede ubicar a los siguientes aspectos:

La construcción de una red conectada de relaciones (Fondas, 1997).

La creación de equipo. La construcción de un ambiente fértil para el desarrollo de actividades colectivas, de grupo, más que individuales (Fletcher, 1998).

Las decisiones sean tomadas por la colectividad (Ferguson, 1984).

Una división del trabajo reducida, con los directivos involucrados en el servicio directamente. Las decisiones críticas tomadas por todo el grupo, no por unos cuantos directivos. Las reglas están basadas en valores sustantivos. Destacan los procesos como un valor ideológico esencial, para una integración colectiva (Thomas, 1999). Lo anterior contrasta con las siguientes características masculinas: habilidad para ser impersonal, desarrollo del propio interés, eficiencia, jerarquía, perseverancia y asertividad. También, el individuo masculino presenta un interés por tomar el mando, controlar y dominar (Fondas, 1997). Por lo tanto, es posible presentar la siguiente proposición:

**Proposición 2.** *El predominio de un modelo mental compartido feminista caracterizado por aspectos tales como: una red conectada, creación de equipo y toma de decisiones colectiva, sobre el modelo mental compartido masculino favorece la implementación adecuada de prácticas de recursos humanos basadas en los elementos anteriores, situación que propicia un mejor desempeño en procesos del grupo y/o de la organización.*

Las relaciones entre cada uno de estos dos niveles, son en ambos sentidos. Es decir, si quienes la realizan la tarea están fortalecidos con las características mencionadas del modelo mental compartido feminista, los procesos organizacionales podrán llevarse a cabo de la mejor manera. Lo mismo, si los procesos organizacionales reflejan ese modelo feminista, la realización de las tareas estará fortalecida.

En cuanto al nivel de la efectividad organizacional y/o del grupo surge una pregunta. ¿Cuál de las dos perspectivas, la del modelo mental compartido feminista o del modelo mental masculino explica mejor la efectividad organizacional? En el nivel de grupo el énfasis ha sido en la tarea y en los procesos dejando de manera implícita la efectividad organizacional al buen desempeño de ambos aspectos. Así, en la literatura del modelo mental compartido del equipo se ha identificado dicho modelo como una variable independiente y/o mediadora que influye en o genera la efectividad del grupo. Este aspecto lleva a considerar argumentos que se encuentran más allá de los límites de este estudio.

Sin embargo, una posible respuesta a esta pregunta puede provenir de los objetivos de la organización, dentro de los cuales la meta puede ser, por

ejemplo, el ser una colectividad, en el sentido que en este estudio se ha definido. O bien, si el objetivo es la supervivencia de la organización, el acudir a los elementos del modelo mental feminista puede ser un instrumento que permita alcanzar dicha supervivencia.

Además, lo que se puede señalar al tratar de establecer la posible efectividad de una organización y/o grupo cuyos elementos comparten el modelo mental feminista es el siguiente argumento. Así, Dobson (1999) señala que una organización con estas características, orientada a la cooperación y reconociendo los objetivos colectivos, además, de los individuales, reduciría significativamente los costos de agencia en la organización. Esto se lograría, al establecer la confianza como un elemento fundamental en la organización.

Continuando su argumentación, Dobson (1999) señala que al incorporar a la organización la ética, la organización femenina basada en relaciones es superior a la masculina. De esta manera, con la incorporación de estos elementos se puede considerar, que el modelo mental compartido feminista en la organización puede incrementar el valor económico de la firma. Por otra parte, el cuestionamiento se orienta sobre la posibilidad de que este tipo de firma sea competitiva en el mercado. La respuesta vuelve a quedar en términos de los objetivos que se planteen los involucrados en esta toma de decisiones.

### **Factibilidad de la identificación del modelo mental compartido feminista**

La factibilidad de estos elementos para estudiar el feminismo en la organización está muy relacionada con la solución de paradojas, tal como se menciona a continuación. Una paradoja fundamental son las relaciones entre pares de conceptos antagónicos, de los que dicho sistema de símbolos depende para su coherencia, así como de aspectos que se encuentran ausentes, sin embargo, estos aspectos no pueden estar completamente ausentes, ellos deben estar presentes ya sea que se reconozcan o se ignoren. De esta manera, estos conceptos antagónicos luchan en un sistema de significados que crean límites conceptuales, e inevitablemente algunos significados se privilegian sobre otros y por lo tanto, se ocultan maneras más productivas de entender la situación (Stivers 2003).

De esta manera, la factibilidad de la existencia del modelo mental compartido feminista tiene que ver con la posibilidad de que pueda ser útil para que se pueda lograr la efectividad organizacional al resolver este tipo de paradojas. La primera consideración al respecto está basada en los estudios consultados de las autoras (Ferguson, 1984; Fletcher, 1998; Fondas, 1997), el argumento que señalan se refiere a la situación de que las características femeninas, son suprimidas y negadas en la organización. Sin embargo, algunas de ellas existen, otras se están difundiendo, pero su origen femenino se oculta.

Además, al contrastar los modelos mentales masculinos con los modelos femeninos, puede pensarse que estas características son complementarias, sin embargo, la situación del predominio de una de ellas, ya sea en la perspectiva burocrática, o en la de poder y dominio por parte del género masculino, hace necesario contar con las herramientas teóricas que permitan arrojar más luz en los aspectos que favorecen la efectividad organizacional.

Otro aspecto a considerar en la posible utilización de un modelo mental compartido femenino en la organización, está relacionado con las condiciones que tienen que existir en la misma, para que los miembros de la organización puedan entender que se encuentran en una situación diferente. Otro elemento teórico que se puede utilizar, es el desarrollo conceptual que Mumby y Putman (1992) plantearon sobre la existencia de una emocionalidad limitada, como un constructo feminista, este constructo surge al hacer la deconstrucción del concepto de racionalidad limitada. Los miembros de la organización al aplicar esa emocionalidad limitada, basan sus acciones en un sistema de tolerancia a la ambigüedad partiendo de la base que la postura femenina esta acostumbrada a esa ambigüedad. Esta situación implicaría un cambio significativo, para muchos de dichos miembros.

Los puntos de vista anteriores reflejan algunas posibilidades al utilizar este vitral teórico para estudiar la organización y su efectividad. Sin embargo, su utilización permitiría confrontar un status quo actualmente vigente y que se vería desafiado. De igual manera, la utilización de esta perspectiva teórica le da un sentido diferente a las prácticas actuales de recursos humanos cuya esencia está más alineada al modelo mental compartido feminista, al dar una explicación posible de por qué muchas de ellas no han funcionado o no

funcionan como deberían de esa manera, la utilización teórica y los resultados de la misma pueden tener una serie de implicaciones y cambios profundos en la cultura de la organización y en los participantes en la misma.

## **Discusión**

El feminismo presenta propuestas en el desarrollo de la teoría de la organización y/o del grupo. En este trabajo se presentan y analizan algunas de ellas, en conjunto con la teoría del modelo mental compartido. Con el objetivo de identificar elementos teóricos para la identificación del modelo mental compartido femenino en la organización, se encontró una serie de sólidas argumentaciones que aportan al desarrollo de la integración que puede obtenerse de ambas teorías. También, se asimiló la perspectiva femenina en relación con la opresión y negación de su lugar en la organización, tanto como seres humanos, como mujeres, así como en el constructo social de la *feminización* de la organización.

Sobre la base de este concepto, se identifica la perspectiva del modelo mental compartido femenino, que esencialmente busca la incorporación o el reconocimiento como femeninos, de aspectos fundamentales para la vida social y organizacional. Entre éstos se encuentran: la acción colectiva, el apoyo mutuo, el cuidado, la cooperación, la afiliación. La creación de redes de relaciones, de un ambiente de grupo y de equipo, en fin, un conjunto de elementos ya señalados, que incorporados a la organización pueden favorecer su efectividad, mediante la implementación más efectiva de una serie de prácticas de recursos humanos, que han surgido de manera reciente, y en la actualidad no necesariamente han logrado mejorar la efectividad.

En este sentido, la identificación de estos elementos teóricos es un aporte muy concreto y específico, a la teoría feminista de la organización, a la teoría del modelo mental compartido y a la necesidad de que ésta sea reconocida e incorporada al estudio de la organización. Sin embargo, se requiere la visualización de la tensión que se encuentra en las paradojas de lo que está presente (lo masculino) y de lo que está ausente (lo femenino), para encontrar caminos que logren una modificación de dichas paradojas. La identificación de dichos modelos compartidos ayudaría a lo anterior.

Este trabajo tiene varias limitantes. Entre ellas se encuentra que la información empírica utilizada para respaldar los elementos teóricos, como ya se señaló, los resultados de las investigaciones mencionadas no son generalizables. También, el debate al respecto de que si los géneros femenino y masculino son una construcción social, es un supuesto fundamental en el desarrollo de la teoría feminista de la organización, lo cual implica un paradigma distinto al positivista que tendría que asimilarse. Por otra parte, la teoría femenina en el modelo mental compartido hasta el momento no contempla el tratamiento de características no positivas, diferentes a las que se han identificado en este trabajo.

En este sentido, la posibilidad de una sobreprotección, elemento que ha sido señalado como un aspecto negativo, en la mujer que es madre y limita el desarrollo de sus hijos debido a un exceso de protección. Más que una crítica, lo anterior se convierte en un elemento a incorporar en la explicación teórica. Además, también en el modelo mental masculino se presentan este tipo de características no positivas, algunas de las cuales, son utilizadas, en la argumentación de la teoría femenina.

Lo mencionado en estas conclusiones, establece la pauta para comentar sobre las principales tendencias de investigación en este tema. El enfoque postmodernista del feminismo se orienta a la deconstrucción de textos y de posturas en la organización, por ende es necesario continuar con estas herramientas en otros estudios sobre el feminismo en la organización. Además, es necesario desarrollar la identificación del modelo mental compartido feminista y así probar de manera empírica las proposiciones planteadas en este estudio.

Por último, considero que el trabajo académico que sigue, bajo esta perspectiva feminista, debe estar basado en uno de los fundamentos que Ferguson (1984: x), desarrolla en su argumentación feminista. "La verdad por si misma, no lo libera a uno, pero, si uno busca la libertad, ayuda el tener la verdad de las cosas".

## Referencias

Ashcraft, K. L. (1998). I wouldn't say I'm a feminist, but... Organizational micropractice and gender identity. *Management Communication Quarterly*, 11(4), 587-597.

- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision-making. In N. J. Castellan Jr. (Ed.), *Individual and group decision-making: Current issues*: 221-246. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Carr, A. N. & Lapp, Ch. A., (2007). Vive La Difference in the workplace: Feminism meets liberal theory in Las Vegas Casinos. *TAMARA Journal*, 6(6.4).
- Chou, L., Wang, A., Wang, T., Huang, M., & Cheng, B. (2008). Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, 61, 1713-1742.
- D'Andrade, R., G. (1984). Cultural meaning systems. En Shweder, Richard; LeVine, Robert. (eds.). *Culture Theory: Essays on mind, self, and emotion*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Dávila, A. & Martínez, N. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas. En A. Dávila & N. Martínez (Eds.), *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. (Cáp. 1), México. Siglo XXI.
- Dobson, J. (1999). *The Art of Management and the Aesthetic Manager*. Wesport, Connecticut: Quorum Books.
- Ferguson, K. E. (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Fletcher, J. K. (1998). Relational Practice: A feminist reconstruction of work. *Journal of Management Inquiry*, 7(1), 163-187.
- Fondas, N. (1997). Feminization Unveiled: Management qualities in contemporary writings. *The Academy of Management Review*, 22(1), 257-282.
- Ford, J., (2010). Studying Leadership Critically: A Psychosocial Lens on Leadership Identities. *Leadership*, 6(1): 47-65
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Hearn, J. (2000). On the Complexity of Feminist Intervention in Organizations. *Organization*, 7, 609-624
- Howell, S. L., Carter, V. K. & Schied, F. M., (2002). Gender and Women's Experience at Work: A Critical and Feminist Perspective on Human Resource Development. *Adult Education Quarterly*, 52: (2), 112-127.
- Karau, S J., Moneim, A., & Elsaid, M. K. (2009). Individual Differences in Beliefs about Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 13(1), 1-13
- Kilduff, M. (1993). Deconstructing Organizations. *The Academy of Management Review*, 18(1), 13-31.
- Konrad, A. M., Cannings, K. & Goldberg, C. B., (2010). Asymmetrical demography effects on psychological climate for gender composition among Swedish doctors. *Human Relations*, 63, 1661-1685.
- Kozlowski, S.W.J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions*: 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lott, B., (1991). Social Psychology: Humanist Roots and Feminist Future. *Psychology of Women Quarterly*, 15, 505.
- Maier, M. (1997). Confronting the (f)laws of the pyramid: Challenger's legacy for leadership and organizational development. *Public Administration Quarterly*, 21(3), 258-293.
- Mathieu J. E., Heffner, T., Goodwin, G., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008) Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future, *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- McGinn, K. & Patterson, P. M., (2005). "A Long Way Toward What?" Sex, Gender, Feminism, and the Study of Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 28, 929-942. *Adult Education Quarterly*, 56(2), 85-101.
- McSwite, O. C. (2004). Creating Reality Through Administrative Practice: A Psychoanalytic Reading of Camilla Stivers' Bureau Men, Settlement Women. *Administration & Society*, 36, 406.
- Metcalfe, B. D., (2008). A feminist poststructuralist analysis of HRD: why bodies, power and reflexivity matter. *Human Resource Development International*. 11:(5), 447-463
- Mohammed, S. & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 289.
- Mumby, D. K., & Putnam, L. L. (1992). The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality. *The Academy of Management Review*, 17(3), 465-486.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1998,). Commentary: Feminist perspectives on organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 11(4), 622-634.
- Ollilainen, M. & Calasanti, T., (2007). Metaphors at Work: Maintaining the Salience of Gender in Self-Managing Teams. *Gender & Society*, 21(1), 5-27.
- Stivers, C., (2003). Administration versus Management: A Reading from Beyond the Boundaries. *Administration & Society*, 35, 210.
- Thomas, J. E. (1999). "Everything about us is feminist": The significance of ideology in organizational change. *Gender & Society*, 13, 1-20.
- Tindale, R. S. & Kameda, T. (2000). 'Social sharedness' as a unifying theme for information processing in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 3(2), 123-140.
- Wajcman, J. (1991). *Feminism Confronts Technology*. U. Park, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
- Wanca - Thibault, M., & Tompkins, P. K. (1998). Speaking like a man (and a woman) about organizational communication: Feminization and feminism as a recognizable voice. *Management Communication Quarterly*, 11(4), 606-621.
- Wood, J. T. (2000). Gender, communication and culture. En L. A. Samovar y R. E. Porter (Eds.), 170-179. *Intercultural communication: A reader*. Belmont, CA. Wadsworth Publishing Company.