



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

ACTAS

Jornadas Anuales

***“Investigaciones en la Facultad”
de Ciencias Económicas y
Estadística***



Oviedo, Raúl Ricardo
Racca, Adriana Patricia
Leda, Ayelén Cecilia
Curto, Lorena Paula
Fior, Marina

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA)
Escuela de Administración

TRAYECTORIAS DE LIDERAZGO FEMENINO: HISTORIA Y APORTES DE LA ORGANIZACIÓN ARGENTINA DE MUJERES EMPRESARIAS (OAME)¹

Resumen:

El presente estudio sobre la Organización Argentina de Mujeres Empresarias (OAME) permite comprender al liderazgo femenino como una forma específica de conducción basada en la cooperación, el networking y una mirada integral que trasciende los modelos tradicionales. A lo largo de su trayectoria, la institución ha demostrado capacidad de adaptación y consolidación, generando un espacio clave para el desarrollo empresarial y personal de sus integrantes, así como para la formación de liderazgos comprometidos con el entorno social. Sus prácticas organizativas y su enfoque colaborativo evidencian el valor estratégico de las redes entre mujeres, al tiempo que ponen de relieve competencias distintivas como la resiliencia, la creatividad y la orientación al logro. No obstante, persisten desafíos vinculados a prejuicios y mayores exigencias hacia las mujeres, lo que refuerza la importancia de organizaciones como OAME en la promoción de condiciones más equitativas y en la transformación de las dinámicas de liderazgo en el ámbito empresarial.

Palabras claves: Género; Gestión; Asociativismo

Abstract:

This study on the Organización Argentina de Mujeres Empresarias (Argentine Organization of Women Entrepreneurs, OAME) provides insight into female leadership as a distinctive form of management grounded in cooperation, networking, and a holistic perspective that goes beyond traditional models. Throughout its trajectory, the organization has demonstrated adaptability and consolidation, creating a key space for the business and personal development of its members, as well as for the formation of leadership committed to the social environment. Its organizational practices and collaborative approach highlight the strategic value of networks among women, while also emphasizing distinctive competencies such as resilience, creativity, and goal orientation. Nevertheless, challenges linked to prejudice and higher expectations placed on women persist, reinforcing the importance of organizations like OAME in promoting more equitable conditions and transforming leadership dynamics in the business sphere.

Keywords: Gender; Management; Associativism

¹ Trabajo elaborado en el marco del Proyecto 80020230200091UR, titulado: "Género & Gestión: Peculiaridades de la Conducción Femenina", dirigido por Mgs. Raúl Ricardo Oviedo.

Introducción

El liderazgo femenino constituye un campo fértil para comprender nuevas formas de gestión y construcción de redes en el ámbito empresarial. Lejos de limitarse a repetir formas de gestión tradicionalmente asociadas a lo masculino, muchas mujeres han impulsado modelos de liderazgo basados en la colaboración, la diversidad y la generación de valor social.

En la cultura patriarcal que vivimos, lo masculino es lo valioso y lo validado, es el referente. Mientras que lo femenino sería lo incompleto, lo débil, lo invisibilizado. Pero esta manera de entendernos nos ha privado de la mitad de nuestras habilidades y nuestros talentos, los femeninos. (...) El requisito fundamental para incorporar el valor estratégico de lo femenino en las organizaciones es reconocer estas habilidades y ponerlas en valor. (Camps, 2023, pág. 204)

Reconocer y potenciar lo femenino en la gestión implica revisar críticamente los modelos clásicos de administración, tradicionalmente centrados en lógicas jerárquicas, instrumentales y racionalistas (valores asociados a lo masculino), para dar lugar a enfoques más integradores y relacionales.

Necesitamos liderar este cambio aportando nuestro diferencial sin masculinizarnos. El objetivo es desarrollarnos como mujeres en el ámbito en que nos encontremos sin caer en la tentación de copiar modelos que han quedado obsoletos o que nos son ajenos, e incluso han demostrado generar dolor tanto en hombres como en mujeres. Necesitamos modelos nuevos, ideas que nos permitan crear espacios realmente inclusivos, y el género es la primera diversidad, de ahí que resulte imprescindible prestarle tanta atención. (Stengel, 2018, pág. 18)

En este contexto, conocer y caracterizar las experiencias de organizaciones que promueven y sostienen el liderazgo femenino resulta fundamental para comprender su impacto en el entramado productivo y social. La Organización Argentina de Mujeres Empresarias (OAME) constituye un claro ejemplo de este aporte.

El presente trabajo es continuación del póster elaborado para las Jornadas de Ciencias, Tecnologías e Innovación de este año (Oviedo, Racca, & Leda, 2025), en que se dio una primera presentación de la institución, más superficial.

Con casi sesenta años de trayectoria, OAME ha desarrollado en espacio de encuentro, representación y apoyo para mujeres vinculadas a diversas actividades empresariales. Su historia reúne iniciativas que fortalecen las capacidades directivas de sus integrantes, promueven vínculos de cooperación y difunden el rol de las mujeres como protagonistas del desarrollo económico. Esta continuidad en el tiempo la convierte en un caso privilegiado para explorar cómo se configuran y proyectan las trayectorias de liderazgo femenino en la Argentina.

El artículo se propone poner en valor el recorrido histórico de OAME, así como analizar su visión institucional y conocer detalles de su estructura y funcionamiento actuales. Sobre todo, el propósito del mismo es destacar los aportes de la institución a la consolidación de liderazgos femeninos en el ámbito empresarial local.

Metodología

El estudio realizado es de alcance descriptivo, de corte transversal, con un enfoque eminentemente cualitativo.



UNR

Se realizaron entrevistas en profundidad a dos representantes de la Organización Argentina de Mujeres Empresarias (OAME). En primer lugar, se entrevistó a la presidenta de la institución, Patricia Isabel García, y luego a una de las vicepresidentas, Stella Maris Batallés.

La guía de entrevista se estructuró en tres bloques: (a) Caracterización de OAME como institución; (b) Historia de OAME; (c) Caracterización de las mujeres empresarias y del liderazgo femenino.

Complementariamente, se analizaron documentos proporcionados por la institución, incluyendo el libro "OAME 55° Aniversario", y la página web institucional (<https://www.oame.org.ar/>).

Resultados

Caracterización de la Organización Argentina de Mujeres Empresarias

La Organización Argentina de Mujeres Empresarias es una asociación civil sin fines de lucro, fundada el 20 de Junio de 1966, que reúne a mujeres empresarias, fomentando su reconocimiento y crecimiento en red.

OAME cumple una función de apoyo, capacitación y acercamiento entre las mujeres empresarias. Brinda un espacio donde desarrollar sus capacidades individuales y grupales, creando, fomentando y estrechando vínculos comerciales.

Su misión es la de "Generar un espacio para las mujeres empresarias, que les otorgue visibilidad y competencias, vínculos comerciales, sociales y de amistad".

Su visión incluye:

- Impulsar relaciones con empresarias del mundo.
- Fomentar valores.
- Promover el bien común y el progreso.
- Generar liderazgos comprometidos con las problemáticas sociales, ecológicas y económicas.
- Acompañar a jóvenes empresarias.
- Facilitar la Cooperación.

Busca potenciar a la persona que se suma a la asociación, facilitar la gestión de su empresa o emprendimiento y la generación de lazos y vínculos personales y comerciales. Su objeto fundamental es el *networking*, que las asociadas se conozcan y se generen sinergias entre ellas, el concepto de "ganar-ganar". Han surgido empresas de la unión de empresarias que no se conocían antes de formar parte de OAME como es el caso de Veneta, empresa fundada por Mabel Schumilchuk y Rossana Recchia con una trayectoria de más de 20 años desarrollando servicios de impresión y digitalización de documentos, a través de un enfoque sostenible e innovador.

Orígenes, evolución y momentos clave en la historia de OAME

OAME nace en 1965 en la Unión Industrial Argentina (UIA) en Buenos Aires y se formaliza el 20 de junio de 1966 en Rosario. Desde sus orígenes forma parte de la Federación Mundial de Mujeres Empresarias, conocida como FCEM. Dicha entidad fue creada en Francia en 1945 al final de la Segunda Guerra Mundial por Yvonne Foinant con la misión de unir la amistad y la solidaridad de las mujeres que comparten un interés común: el espíritu empresarial.



UNR

A lo largo de los años ha ido creciendo por medio de la incorporación de nuevas socias, por lo que fueron flexibilizando los requisitos de ingreso. En un primer momento se exigía un mínimo de empleados para asociarse, lo que dificultaba ampliar la cantidad de integrantes de la organización.

En la actualidad FCEM está presente en los cinco continentes y cuenta con un total de cinco millones de empresas afiliadas. Dado que se compone de negocios dirigidos por mujeres, fortalece y apoya asociaciones nacionales de mujeres emprendedoras. En este sentido, funciona como espacio ideal y único para el fortalecimiento de los intercambios y las mejores prácticas entre las asociaciones, el intercambio de ideas y de prácticas con un mismo espíritu emprendedor.

Como parte del proceso de modernizar la organización y su forma de gestión, pueden asociarse a OAME tanto mujeres empresarias pymes, emprendedoras como profesionales independientes y/o que ejerzan roles de poder y liderazgo. Previo a la reforma del Estatuto en 2025, uno de los requisitos considerados en el proceso de admisión implicaba el patrocinamiento por parte de otra asociada. En la actualidad, se priorizan determinados requisitos "para los cuales se creó la organización", como ser mujer y/o autoperibirse de género femenino, completar el formulario de admisión bajo declaración jurada para su posterior evaluación y aprobación de ingreso por parte de la comisión directiva, cumplimentar con los requisitos formales y condiciones particulares del Reglamento Interno, además de no poseer conflicto de intereses contra el rubro empresario.

Desde 2016, forma parte del Pacto Global de Naciones Unidas (United Nations Global Compact).

Algunas acciones que la caracterizan son el festejo del día de la mujer con la presentación de la agenda anual el 8 de marzo, el festejo de la mujer FEEM, el del aniversario de OAME, la cena de fin de año y la organización de los Congresos anuales, de los que participan líderes de empresas grandes, políticas y reconocidas profesionales. Por otro lado, cada equipo colaborativo organiza sus actividades y eventos.

En 2026 se organizará el festejo por el 60 aniversario. También se está actualizando el estatuto y se trabaja en la escritura del libro por los 60 años.

Estructura de OAME

La organización contempla tres tipos de asociadas: activas, adherentes y honorarias. La condición de asociada a OAME es a título personal, por lo que es indelegable e intransferible.

Las asociadas activas son mujeres empresarias, ejecutivas, profesionales o en posiciones de liderazgo que cumplen con el pago regular de la cuota o aportes extraordinarios. Tienen plenos derechos institucionales: pueden votar en asambleas y ocupar cargos, siempre que cumplan con los requisitos legales y la antigüedad exigida. Las asociadas adherentes son aquellas que no reúnen las condiciones para ser activas o eligen esta categoría. No tienen derecho a voto ni pueden ocupar cargos jerárquicos, aunque pueden colaborar en distintas funciones si son convocadas. Las asociadas honorarias son designadas por la Asamblea, a propuesta de la Comisión Directiva, en reconocimiento a su trayectoria o aportes a la organización.

En términos generales, todas las asociadas pueden participar según su categoría y deben cumplir con el estatuto, abonar sus cuotas y asumir responsabilidades cuando sean designadas. Las asociadas activas, además, pueden votar y formar parte de los órganos de gobierno, con una antigüedad mínima de seis meses.



UNR

La organización también cuenta con empresas colaboradoras, clasificadas en categorías como Diamante, Oro, Plata y Esmeralda, diferenciadas por su nivel de aporte y grado de vinculación institucional.

Para su funcionamiento, se estructura en Equipos Colaborativos (ECOs), orientados a distintas áreas clave:

- *Prensa y Comunicación*: diseña la estrategia comunicacional, gestiona vínculos con medios, contenidos web y redes, y produce materiales institucionales.
- *Relaciones Públicas e Institucionales*: articula con otras organizaciones, coordina acuerdos, promueve la presencia en eventos y gestiona invitaciones protocolares.
- *Promoción y Admisión de Socias*: administra el ingreso de nuevas asociadas, actualiza sus datos y fomenta la participación.
- *Relaciones Internacionales*: impulsa vínculos globales, participación en eventos internacionales y contacto con entidades del exterior.
- *Comercio, Industria y Servicios*: desarrolla relaciones con actores económicos e institucionales a nivel local y nacional.
- *Delegaciones*: promueve la creación y seguimiento de sedes, asegurando su funcionamiento y articulación con la organización central.
- *Formación, Capacitación e Innovación*: organiza actividades formativas, define contenidos y coordina el calendario anual.
- *Sostenibilidad y Compliance*: impulsa prácticas responsables, capacitaciones, medición de indicadores y difusión de buenas prácticas.
- *Género y Diversidad*: promueve la equidad de género, el liderazgo femenino y la articulación con organismos afines, además de generar acciones de concientización y seguimiento.

En conjunto, estos equipos trabajan de manera articulada, participan en reuniones periódicas y reportan a la Comisión Directiva, contribuyendo tanto a la gestión institucional como a la formación continua de las asociadas.

Particularidades de la conducción femenina en el ámbito empresarial

Las entrevistadas reconocen una serie de características propias de la mujer en la conducción de empresas, principalmente la capacidad de llevar adelante tareas múltiples en forma simultánea (*multitasking*), así como el animarse a perseguir sus sueños a pesar de las adversidades y sin dejar por detrás a las otras mujeres. Valoran especialmente la fuerza del ánimo de las mujeres y la capacidad de liderar con una visión más amplia, más social y más maternal.

Reconocen en la mujer mayor creatividad y el ingenio, la capacidad y la meta de ampliar límites y la ambición puesta en el logro de los objetivos perseguidos.

Valoración social y desafíos del liderazgo femenino

Consideran que, si bien existen cambios positivos en la valoración del liderazgo femenino, aún se le sigue exigiendo más a las mujeres que a los hombres. La mujer tiene que demostrar más, alcanzar mayores estudios, justificarse más y sacrificarse más para ser valorada. De alguna forma es como que se debe demostrar que se merece el lugar.

Se debe superar, por un lado, los prejuicios sociales, de que no va a poder cumplir igual que un hombre, y por otro las inseguridades propias.

Conclusiones

El estudio realizado refuerza la idea que el liderazgo femenino no constituye una mera adaptación de modelos tradicionales, sino que configura una forma específica de ejercer la conducción, basada en la cooperación, la construcción de redes y una mirada integral que incorpora dimensiones sociales, relacionales y éticas. En este sentido, la Organización Argentina de Mujeres Empresarias (OAME) se presenta como un espacio que no solo acompaña el desarrollo empresarial de sus integrantes, sino que también contribuye a resignificar el concepto mismo de liderazgo, alejándolo de lógicas jerárquicas y promoviendo estilos más inclusivos.

La trayectoria histórica de la organización da cuenta de su capacidad de adaptación y evolución frente a los cambios del contexto. La flexibilización de sus requisitos de ingreso, la diversificación de los perfiles de asociadas y la incorporación de nuevas áreas de trabajo reflejan una institución dinámica, que ha sabido sostener su identidad a la vez que amplía su alcance.

Asimismo, se destaca el valor estratégico del *networking* como eje central de la organización. La generación de vínculos, tanto personales como comerciales, aparece como un mecanismo clave para el fortalecimiento de las trayectorias empresariales de las mujeres, favoreciendo la cooperación, la creación de oportunidades y el desarrollo de proyectos conjuntos. Este enfoque de "ganar-ganar" no solo potencia a las asociadas en términos individuales, sino que también contribuye al desarrollo del entramado productivo en un sentido más amplio.

Por otra parte, la estructura organizativa de OAME, basada en equipos colaborativos (ECOs), constituye en sí misma una expresión concreta de los principios de liderazgo que promueve. La participación activa, la distribución de responsabilidades y el trabajo articulado no solo facilitan la gestión institucional, sino que funcionan como espacios de aprendizaje y formación continua para sus integrantes, reforzando sus capacidades de liderazgo.

En relación con las particularidades de la conducción femenina, el estudio permite identificar competencias valoradas como la capacidad de gestionar múltiples tareas, la resiliencia frente a las adversidades, la creatividad y una fuerte orientación al logro. Estas características, lejos de ser entendidas como atributos individuales aislados, se inscriben en trayectorias atravesadas por condicionamientos sociales y culturales que aún hoy imponen mayores exigencias a las mujeres.

Finalmente, si bien se reconocen avances en la valoración social del liderazgo femenino, persisten desafíos significativos. Las mujeres continúan enfrentando prejuicios, desigualdades en el reconocimiento y la necesidad de demostrar constantemente su legitimidad en espacios de poder. En este contexto, organizaciones como OAME desempeñan un rol fundamental, no solo en el acompañamiento y fortalecimiento de las mujeres empresarias, sino también en la transformación de las condiciones estructurales que limitan su pleno desarrollo.

En síntesis, el caso de OAME permite afirmar que el liderazgo femenino, cuando es promovido en entornos que valoran la cooperación, la diversidad y el compromiso social, no solo contribuye al empoderamiento de las mujeres, sino que también enriquece las prácticas de gestión y aporta a la construcción de organizaciones y sociedades más equitativas.



Referencias Bibliográficas

Camps, T. (2023). *Liderar desde lo femenino. Estilos horizontales y disruptivos que cambian el mundo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Urano.

Oviedo, R. R., Racca, A. P., & Leda, A. C. (2025). Potenciando el protagonismo femenino en el ámbito laboral y socioeconómico: El aporte de la Organización Argentina de Mujeres Empresarias (OAME). *XIX Jornadas de Ciencias, Tecnologías e Innovación*. Universidad Nacional de Rosario. Obtenido de <https://jornadasctei.unr.edu.ar/potenciando-el-protagonismo-femenino-en-el-ambito-laboral-y-socioeconomico-el-aporte-de-la-organizacion-argentina-de-mujeres-empresarias-oame/>

Stengel, M. (2018). *El efecto mujer*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones B.

Fuentes

Documentos internos Organización Argentina de Mujeres Empresarias (OAME).

Libro "OAME 55° Aniversario" (distribución interna).

Página institucional OAME (<https://www.oame.org.ar/>).

Página institucional FCEM (<https://fcm.org/es/home-espanol/>).