

LIDERAZGO Y MUJER¹

M. A. Susana Pulido Rivera²

Abstract: This paper examines the relationship between leadership and women. It asserts that women have their own defining characteristics which match the profile required today for leaders of the XXI century. Female leadership is closely linked to the idea that women need to meet two needs: to be fulfilled in the family and in the workplace, without having to give up either.

Moreover it talks about the problems that women face regarding leadership: when they pursue positions of power, the so-called "glass ceiling", horizontal woman-to-woman violence, and unfair criticism when women reach positions of leadership.

Subsequently, we quote objectives that must be incorporated into the agendas of organizations in order to achieve equality between men and women. And we propose strategies needed to mitigate the fact that real equality is still far from legal equality.

Keywords: woman; leadership; family; career; problems

Resumen: Este trabajo trata el tema de la relación entre el liderazgo y la mujer. Se expone que la mujer tiene unas características propias que la definen y que coinciden con el perfil que se requiere hoy en día para los líderes del siglo XXI. El liderazgo femenino va íntimamente unido a la idea de que la mujer necesita satisfacer una doble necesidad: poder realizarse en el campo familiar y en el laboral, sin tener que renunciar a ninguno de los dos.

Por otra parte también se habla de los problemas con los que se encuentra la mujer en relación con el liderazgo: el que se da cuando la mujer pretende acceder a cargos de dirección, llamado "techo de cristal", el de la violencia horizontal mujer-mujer y el de las críticas injustas que recibe la mujer cuando detenta puestos de líder.

Con posterioridad, se citan objetivos que se deben incorporar a las agendas de las organizaciones para conseguir la igualdad entre hombres y mujeres. Y se proponen estrategias necesarias para paliar el hecho de que la igualdad efectiva aún se encuentra lejos de la igualdad legal.

Palabras Clave: mujer; liderazgo; familia; profesión; problemas

Liderazgo femenino

A lo largo de la historia, las mujeres siempre han intervenido mucho menos en el mundo de lo público que los hombres. Sin embargo, la sociedad ha ido evolucionando, la familia se ha transformado, y la mujer se ha ido introduciendo poco a poco en

dicho campo, comenzando un cambio en los esquemas sociales que trae consigo un estilo de liderazgo más femenino.

Se observan diferencias entre hombres y mujeres a la hora de realizar tareas de dirección. Karina Doña (Doña, 2004) plantea, por una parte, si, ciertamente, las mujeres tenemos una serie de características propias que nos distinguen de los varones, y por otra, si esas características nos harían especialmente válidas para dirigir una organización. En cuanto a la primera cuestión, para saber cuáles son las características de la mujer, acude a las ideas de Helen Fisher (Fisher, 2000: 15), que afirma que hombres y mujeres son distintos, porque ambos tienen sus propias dotes naturales, que ella llama "capacidades innatas".

Para Fisher (Fisher, 2000) las capacidades innatas de la mujer se resumen en las siguientes: habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente; una amplia visión contextual de las cosas; afición a hacer planes a largo plazo; talento para crear redes de contacto y para negociar; impulso maternal; preferencia por cooperar, llegar a consensos y liderar sirviéndose de equipos igualitarios.

Doña (Doña, 2004) habla de dos momentos en la historia: el Matriarcado y el Patriarcado. El Matriarcado es el período en el que la mujer detenta reconocimiento e importancia sociales, políticos y económicos en la organización. Y el Patriarcado es el período en el que los varones dirigen el orden social, político y económico en detrimento de las mujeres, que tenían un rol secundario. Lo curioso es que, en ambos momentos, en el Matriarcado y en el Patriarcado, la identidad de la mujer se construyó alrededor de su rol procreador de vida, de organizadora y de proveedora. En ambos períodos, la identidad de la mujer se construyó a partir de las capacidades innatas que menciona Fisher (Fisher, 2000), solo que variaron las funciones que se derivaron de ellas: porque en un momento estas fueron principales y en el otro, secundarias.

Y hoy en día, las mujeres están dejando atrás su rol secundario y el mundo privado y, están logrando un lugar importante en la sociedad, tal como ocurrió miles de años atrás.

Esta autora (Doña, 2004) entiende que las mujeres en el siglo XXI, van a intervenir decisivamente en los diferentes espacios de la vida, en los vínculos afectivos y sexuales, y en la vida familiar.

Y la dinámica del nuevo siglo viene demandando un nuevo estilo de liderazgo. Se está viviendo una situación donde las comunicaciones y el manejo de la información son un tema importante, donde las relaciones entre las personas son fundamentales, donde la gestión del tiempo es prioritaria, donde el trabajo en equipos es necesario... donde, en definitiva, las capacidades innatas de las mujeres serían adecuadas a estas nuevas circunstancias.

Doña (Doña, 2004) cita a Nuria Chinchilla y M^a Consuelo León y su propuesta sobre la ambición femenina, que consiste en desarrollar una carrera profesional y tener familia, todo al mismo tiempo.

La concepción de Liderazgo Femenino que se plantea está ligada a esa idea de que las mujeres no deban elegir necesariamente o el trabajo o la familia, a modo de exclusión. Compatibilizar la vida familiar con el trabajo sería la solución. Para conseguirlo, nos dice esta autora, la mujer necesita de la complicidad y la comprensión del varón.

El Liderazgo Femenino tiene que trabajar en la conversión de una organización comprometida con la Familia y, por ello, más humana.

Problemas con los que se encuentra la mujer en relación al liderazgo

Podemos distinguir tres temas, a saber: uno es el de los obstáculos que se encuentra la mujer cuando quiere acceder a la situación de líder, otro es el de los problemas de crítica y soledad que padece la mujer que ya es líder, y por último, está el problema que supone para las demás mujeres, el hecho de que la mujer que llega a la situación de liderazgo se olvide de llevar a cabo políticas y estrategias de igualdad de género.

Obstáculos

Respecto a los obstáculos, hemos de decir que, a pesar de la gran incorporación de las mujeres al mundo laboral, lo cierto es que se da una gran ausencia de ellas en los niveles superiores en las empresas. Así vemos la poca participación de las mujeres en los consejos de administración de las principales empresas y más aún si hablamos de la presidencia de esos consejos.

Díez y otros dicen -opinión que comparto-, que *"el acceso de la mujer a puestos de dirección es una de las condiciones*

esenciales de la práctica de la igualdad en el seno de las organizaciones" (Díez y otros, 2002: 1).

En este sentido, Quintina Martín Moreno (Martín Moreno, 2008: 194-196) expone cómo las mujeres que aspiran a puestos de dirección en instituciones educativas deben identificar los obstáculos que dan lugar a prácticas de discriminación de género, y que son el hecho de que se ejerce el liderazgo femenino dentro de una cultura todavía bastante androcéntrica. Otro obstáculo se refiere a la mayor penalización que reciben sus errores en comparación con los de sus colegas varones. En tercer lugar, tenemos el obstáculo que supone la magnificación por las mujeres del riesgo de fracaso que conlleva el desempeño de un puesto directivo. Otro es la fuerte tendencia a apoyar a los demás aún a costa de sus propios intereses profesionales. En quinto lugar, tenemos el uso del humor en las organizaciones como instrumento para preservar las estructuras patriarcales. En sexto lugar, el hecho de que todavía no suele esperarse que la mujer desempeñe determinados puestos directivos. Y, por último, los problemas derivados de la creciente falta de respeto a la autoridad, lo cual a veces deriva en violencia verbal y en algunos casos, física.

Esta autora (Martín Moreno, 2008: 197-199) nos propone estrategias que facilitan el liderazgo femenino en los centros educativos y que combaten los obstáculos que hemos expuesto y entre ellas destacan: en primer lugar aprender a considerar el riesgo como una oportunidad para el éxito, en lugar de percibir solo el potencial de fracaso que conlleva. Otra consiste en conseguir apoyo profesional para luchar contra la cultura predominantemente androcéntrica. Nos propone también observar el surgimiento de directoras atípicas, las que no han accedido a los puestos directivos de la forma tradicional, y demuestran que son capaces de dar la talla como directoras, y sirven como referencia. También sugiere promover la igualdad en la utilización del humor, que las bromas hagan gracia tanto a hombres como a mujeres. Aconseja mostrar al alumnado un modelo de liderazgo que combata la discriminación de género, estimulando intelectualmente tanto a chicas como a chicos. Recomienda establecer prioridades familiares y profesionales que no conlleven necesariamente a la marginación de estas.

Por su parte, Olga Bustos Romero (Bustos Romero, 2001: 2) señala, en su artículo "Rompiendo el techo de cristal: El caso de las universidades", que, si bien es cierto que cada vez hay más intervención de las mujeres en el campo de lo público, detentando

incluso puestos de responsabilidad, sin embargo, señala que, aun así, en el siglo XXI sigue existiendo el llamado "sexismo moderno" y discriminación contra las mujeres. Bustos expone que el techo de cristal es una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres que resulta difícil de traspasar impidiéndoles avanzar hacia puestos superiores. Se dan casos de mujeres con excelente formación y alto nivel de promoción y calificación profesional, sin embargo, su experiencia laboral indica que, en determinado momento de sus carreras, se encuentran con esa superficie superior que les supone una detención en sus trabajos. Y viene como resultado de una cultura patriarcal androcéntrica que deriva en una discriminación de género por la que atraviesan muchas mujeres en el ámbito laboral y que les obstaculiza el acceder a cargos de alta dirección. En la actualidad, a pesar de que su participación es cada vez mayor, la mujer sigue encontrándose excluida a la hora de ocupar los más altos cargos de empresas, instituciones u organizaciones. Bustos indica tres supuestos al hablar del techo de cristal: uno es que las barreras son invisibles más que una discriminación abierta. Otro, que esas barreras ocultas no desaparecen por sí solas, sino que permanecen. Y el último es que, siendo el trabajo de las mujeres al menos igual que el de los hombres, y no habiendo diferencias entre ellos y ellas en su realización, no hay forma de explicar las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a salario, status, posición laboral, y en porcentajes de promociones.

Bustos Romero dice (Bustos Romero, 2001: 3) que hay que romper con el techo de cristal y que ya se van viendo pruebas de que empieza a romperse como podemos ver ante los casos de mujeres que han sido presidentas o primeras ministras, casos de mujeres Secretarías de Estado, presidentas de partidos políticos, mujeres presidentas de tribunales de justicia, presidentas de compañías transnacionales ¿Cómo se han conseguido romper esos techos de cristal? Ella destaca la lucha del movimiento feminista en los diferentes países, el enfoque de género que empieza a calar poco a poco en la sociedad. Eso ha llevado al empoderamiento de las mujeres para conocer y reclamar sus derechos, para que los países se sensibilicen más y pongan en práctica convenciones suscritas contra la discriminación de la mujer y los Acuerdos derivado de las Conferencias Mundiales sobre la mujer convocadas por la ONU.

Cuando hablamos de romper ese techo de cristal, Bustos Romero nos dice ((Bustos Romero, 2001: 3) que también hay que revisar experiencias y opciones asertivas que han ido desarrollando las propias mujeres. Cita en relación a ello a Meyerson y Fletcher (2000) que formulan una propuesta para romper el techo de cristal, que se basa en la estrategia de "ganancias pequeñas". Ellas proponen trabajar dentro de la organización por cambios sostenidos y que estos vayan en aumento, de tal modo que generen el poder de transformar positivamente las organizaciones para el bien tanto de mujeres como de hombres.

Cita Bustos Romero (Bustos Romero, 2001) también el libro de Sian Griffiths "Mas Allá del techo de cristal" (1996), que narra las experiencias de un grupo de 40 mujeres pertenecientes a distintos campos del conocimiento y que han ocupado cargos de liderazgo que, con anterioridad, habían estado reservados solo a los hombres. Y eso es muy interesante porque sirven de ejemplo a las demás mujeres, ya que la falta de referentes también es un obstáculo para el acceso de la mujer al liderazgo.

Barberá y otros (Barberá y otros, 2002: 2) también se refieren al concepto de "techo de cristal", diciendo que es un muro invisible pero infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, etc., que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión y el despliegue de sus potencialidades. Dicen que las últimas investigaciones (Sarrió, 2002) destacan los principales factores que mantienen el "techo de cristal" que son los relativos a aspectos externos e interactivos como la cultura organizacional y las cargas familiares.

También se manifiesta en este sentido Inés Arribillaga (Arribillaga, 2002: 1-2) cuando expone que la mujer se encuentra con problemas como, por un lado, la escasa confianza en sus propios recursos, inteligencia y conocimiento, en lo que hace fuera del mundo privado, y por otro, el problema del temor que tiene a ser considerada egoísta, que abandona su misión principal, que es su familia, y sobre todo sus hijos. O que su marido se pueda sentir desplazado por su triunfo. Todo ello le hace posponer o retrasar su compromiso con el proyecto que tiene o con el negocio o actividad que desarrolla.

Violencia horizontal mujer-mujer

Consiste este problema en que la mujer que llega a los puestos del liderazgo no aplica, desde ellos, estrategias que

persigan igualdad de género. Martín-Moreno (Martín-Moreno, 2008: 190-191) habla del concepto de violencia horizontal mujer-mujer, explicando que se trata del daño, generalmente inconsciente, que algunas mujeres hacen a otras al no combatir la discriminación de género. Esta autora entiende que las directoras deben cambiar sus programas y sobre todo, resistirse a la socialización de las viejas prácticas, cambiar esas normas invisibles que perpetúan la discriminación de género. Y dice que debe hacerse explícito este concepto de violencia horizontal mujer-mujer en los programas de formación de líderes escolares y enseñar estrategias para conseguirlo. Es necesario formar a los directores -mujeres y hombres- en estrategias para combatir la desigualdad de género en los centros educativos, y estimular particularmente a las directoras para que analicen en un contexto más amplio las experiencias de discriminación de que hayan podido ser objeto en su vida profesional, en lugar de considerarlas simples anécdotas.

Críticas injustas

Y en cuanto al tercer problema referido, Díez y otros (Díez y otros, 2002: 5) explica que se plantea cuando una mujer detenta un cargo de poder y consiste en las críticas que sufre, que no suelen ser argumentadas, sino que son utilizadas para descalificarla dirigiéndose más al yo emocional que a lo racional. Son críticas dirigidas más a lo personal que a su labor de gestión.

Estrategias

Escapa y Martínez (Escapa; Martínez, 2010: 16) señalan una serie de objetivos que se deben incorporar a la agenda de las organizaciones y empresas, entre los que destacan:

1. Asegurarse de que se elimine cualquier forma de discriminación en la selección de personal.
2. Intentar conseguir un clima laboral que resulte integrador para hombres y mujeres.
3. Contribuir a rebajar la presión y los conflictos derivados de desigualdades entre sexos para así mejorar la motivación y la productividad del personal.
4. Tener en cuenta, de forma activa, las barreras de género y los enfoques tradicionales que pueden aparecer en el diseño de los puestos de trabajo y en las políticas institucionales.
5. Incorporar cambios en la movilidad horizontal y vertical tanto de los hombres como de las mujeres.

6. La creación de escaleras de ascenso para aquellos puestos de trabajo que topan con límites para su desarrollo.
7. Desarrollar modelos de tiempos flexibles aprovechando la libertad de las nuevas tecnologías, que garanticen la conciliación de la vida familiar, personal y laboral.
8. Aprovechar la negociación colectiva para desarrollar planes de igualdad u otros instrumentos que mejoren la gestión de los recursos humanos de la empresa.
9. Utilizar un lenguaje y unas imágenes no sexistas...

Como estas autoras afirman (Escapa; Martínez, 2010: 18), la igualdad de oportunidades es un derecho que, en nuestro país, nace con la democracia y la aprobación de la Constitución.

En la actualidad, el artículo 14 de nuestra Carta Magna establece que mujeres y hombres son iguales ante la Ley, y la Ley Orgánica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres aprobada el año 2007 penaliza cualquier forma de discriminación contra las mujeres. Por este motivo, algunas veces, se suele considerar innecesaria la implantación de medidas específicas para defender los derechos de las mujeres en el trabajo. Pero, como dicen estas autoras (Escapa; Martínez, 2010: 18) -con cuya opinión coincido-, estas medidas están plenamente justificadas, dado que existe una enorme distancia entre la igualdad legal y la igualdad efectiva. Así, en el mundo de la empresa esta diferencia es más que evidente, las mujeres siguen teniendo más obstáculos para acceder a determinados puestos de trabajo y, en general, obtienen salarios más bajos, así como condiciones de trabajo menos ventajosas que las de sus compañeros. Pero entiendo, junto con estas autoras, que, en la lucha por la igualdad, se ha conseguido ya mucho con el cambio de mentalidad que se ha producido en las nuevas generaciones porque supone una fuerza suficiente para vencer las situaciones de discriminación contra las mujeres.

Escapa y Martínez (Escapa; Martínez, 2010: 18-19) ponen de manifiesto que los estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y las evidencias que llegan de los países nórdicos, pioneros en incorporar acciones positivas en favor de la igualdad, muestran que todavía existen grandes diferencias en los cargos directivos. Por eso ellas proponen para terminar con dicha situación, incorporar medidas que garanticen la igualdad de oportunidades en las empresas y procurar que sean asumidas por el conjunto del sector empresarial. De entre las medidas necesarias que reivindicamos destacamos:

- a. Garantizar que la empresa contrate personas, teniendo siempre en cuenta que el talento no tiene sexo.
- b. Prevenir los riesgos laborales desde la igualdad en la gestión de los horarios, en las condiciones de trabajo, las relaciones, en las interacciones sociales, etc...
- c. Contribuir al desarrollo de nuevas capacidades para el liderazgo, fundamentadas en la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad para gestionar las emociones y la innovación creativa.
- d. Mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo. Muchos estudios demuestran que las empresas con una presencia similar de mujeres y hombres resultan más competitivas. Muchas empresas crean, con una buena estrategia, equipos mixtos para fomentar la creatividad y encontrar nuevas soluciones a viejos problemas.
- e. Interesarse por la realidad del personal trabajador, no tan sólo en la parte estrictamente laboral, sino también tener en cuenta su entorno personal, ya que este hecho motiva y refuerza la creatividad, competencia y efectividad.
- f. Fomentar un clima laboral positivo y conciliador que mejore el ambiente de trabajo.
- g. Mejorar la imagen pública de la empresa, socialmente responsable con la igualdad, comprometida en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.
- h. Cambiar la cultura. Las conductas excluyentes de las empresas hacia las mujeres, no solo se eliminan con leyes, incentivos y sanciones. Hace falta, además, un cambio de cultura en la organización del trabajo.

Y además afirman (Escapa; Martínez, 2010: 19) que es importante tener como referente la Ley de igualdad efectiva entre mujeres y hombres, diseñar un plan de igualdad de oportunidades en la empresa, conocer la situación de partida y determinar unos objetivos y las estrategias correspondientes para alcanzarlos.

Conclusiones

Con respecto al tema de "liderazgo femenino", pienso que las mujeres por nuestra propia naturaleza, como creadoras de vida, organizadoras y proveedoras, tenemos una serie de rasgos innatos que nos caracterizan frente a los hombres. Cuando la mujer, en el siglo XX, empieza a acceder de forma generalizada al ámbito laboral requiere satisfacer su doble necesidad: la de ser madre y la de tener éxito profesional. Para ello requiere compatibilizar el ámbito familiar

con el laboral, y necesita de la colaboración del varón para conseguirlo.

El perfil del directivo que se requiere en el siglo XXI en que son tan importantes las comunicaciones, el manejo de información, la gestión del tiempo, el trabajo en equipo, las relaciones entre las personas, casa perfectamente con las cualidades innatas de la mujer.

Opino que las mujeres todavía carecemos del suficiente poder en todo tipo de organizaciones. Entiendo que hay que combatir los problemas ya comentados que encontramos las mujeres cuando queremos acceder al liderazgo, que son básicamente de tres tipos. Uno es el de los obstáculos o "techo de cristal", que es la barrera que encuentra la mujer para poder promocionar en su trabajo a puestos de liderazgo, cuyas causas están en la cultura organizacional y en sus deberes familiares. Otro es el de la violencia horizontal mujer-mujer, que consisten en el daño, generalmente inconsciente, que produce la mujer que ostenta un puesto de dirección, a las demás mujeres, por no poner en práctica políticas de igualdad. Y el tercero es la crítica a la que se somete a las mujeres que detentan cargos de poder, y que no son relativas a su gestión, sino a su yo emocional, son ataques a lo personal y no racionales.

Pienso que, en nuestro país, a pesar de contar con importantes instrumentos legales, como ya hemos visto (artículo 14 de la Constitución Española y Ley Orgánica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres aprobada en el año 2007), es necesaria la implantación de medidas específicas para defender los derechos de las mujeres en el trabajo porque aún hay una gran distancia entre la igualdad legal y la igualdad efectiva. Para ello las mujeres deben desarrollar sus capacidades y habilidades, y aplicar estrategias que les ayuden a alcanzar sus objetivos. Tenemos que seguir adelante luchando por la igualdad.

Referencias/ Bibliografía

Arribillaga, I. (2002). Liderazgo femenino: un modelo para armar. Ponencia presentada en el Fórum Líderes 2003 en San Luis, setiembre de 2002.

Barberá, E. (2002). Rompiendo el techo de cristal: Los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección. Consultado en 10 de diciembre de 2013. Disponible en:

www.uv.es/iued/investigacion/proyectos/resumen-teccho-cristal.pdf

Bustos Romero, O. (2001). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades. Consultado en 4 de diciembre de 2013. Disponible en: www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/41/07.pdf

Cunill, N.; León, M^a C. (2004). *La Ambición Femenina. Cómo re conciliar trabajo y familia*. Santiago de Chile: Aguilar.

Díez, E. J.; Valle, E.; Terrón, E.; Centeno, B. (2002). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*. Consultado en 4 de diciembre de 2013. Disponible en: www.rieoei.org/deloslectores/483Diez.pdf

Doña, K. (2004). Liderazgo femenino: ¿mito o realidad? Consultado en 10 de diciembre de 2013. Disponible en: www.agendapublica.uchile.cl/n5/2_dona.html

Escapa Garrachón, R.; Martínez Ten, L. (2010). Estrategias de liderazgo para mujeres. Consultado en 10 de diciembre de 2013. Disponible en: www20.gencat.cat/docs/.../03%20.../Estrategias_liderazgo.pdf

Fisher, H. (2000). *El Primer Sexo. Las capacidades innatas de las Mujeres y cómo están cambiando el mundo*. Madrid: Taurus.

Griffiths, S. (1996). *Beyond the glass ceiling*. New York: Manchester University Press.

Martín-Moreno Cerrillo, Q. (2008). El liderazgo femenino en los centros de los distintos niveles educativos. En J. Gairín Sallán; S. Antúnez Marcos (Coords.), *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*, Vol. 1. Barcelona: Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas.

Meyerson, D. E.; Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. (2000) 125-136.

Sarrió, M. (2002). *La Psicología de Género a través del 'Techo de Cristal'*. Tesis Doctoral. Universitat de València.

¹ **Leadership and women**

² Licenciada.

Universidad de Granada (España).

E-mail: supulido@telefonica.net