

Liderazgo femenino en las organizaciones

Eraeli J. Iriarte Morales*

Resumen

El presente artículo presenta una revisión de las habilidades, cualidades y retos presentes en el liderazgo femenino, así como, presenta una reflexión sobre los roles de la mujer en la sociedad regida por tradiciones patriarcales en donde muchas veces las mujeres debe escoger entre los valores de la familia y hogar, contra la realización profesional. Retos como el techo de cristal y la discriminación de género se convierten en los principales obstáculos de las damas en las organizaciones. Presentando también como cualidades importantes del liderazgo femenino un liderazgo mas comunicativo, intuitivo y negociador.

Palabras clave: líder, habilidades, cualidades, retos, techo de cristal, comunicación.

* Ingeniero Industrial por el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño. Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial por la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE). Profesora de la Universidad Alonso de Ojeda (UNIOJEDA) eraeli.iriarte@gmail.com.

Feminine Leadership in Organizations

Abstract

This article presents a review of the skills, qualities and challenges present in female leadership, as well as a reflection on the roles of women in a society governed by patriarchal traditions where women must often choose between the values of family and home and professional fulfillment. Challenges such as the glass ceiling and gender discrimination become the main obstacles for women in organizations. The study also presents important qualities of female leadership as more communicative, intuitive and negotiating.

Key words: leader, skills, qualities, challenges, glass ceiling, communication.

Introducción

En el cambiante mundo del siglo XXI, se presentan factores en el orden económico, entre los que se citan a la globalización, los mercados emergentes, los capitales golondrinos; que indican una clara tendencia a romper los esquemas o paradigmas que han regido los destinos de sectores productivos e industriales de bienes y servicios en el contexto mundial. Las actuales direcciones de las empresas están conscientes que el entorno regional y global es radicalmente indeterminado y lleno de incertidumbres, y saben que muchos son los factores o condiciones que les limitan o permiten expandir sus operaciones comerciales en los diferentes mercados potenciales.

Así mismo, los viejos paradigmas de producción basada en recursos, maquinarias y fuerza de trabajo, como los conceptos de dirección, rentabilidad, mercados y productos han ido evolucionando con los cambios del entorno. Tal como lo afirma Leizaola (1999) ya los recursos materiales, financieros y estructurales de la organización por sí solo no promueven a mejorar la producción, productividad y existencia organizacional, y el fin último de la actividad empresarial sigue siendo la obtención de riqueza, explica que el acceso a esa riqueza se logra a través de la asimilación con ventajas de las condiciones del entorno en sus diferentes facetas.

Según Kliksberg (2003) el crecimiento económico mundial en el futuro se deberá al dominio de la técnica y la ciencia puesto a disposición de

la sociedad de consumidores en su totalidad y no de una parcialidad específica que cuenta con facilidades de adquisición de bienes y servicios. La segmentación de los mercados de hoy indica su disminución en números progresiva e inexorable de los sectores con mayores ingresos, lo que indica que el actual nivel mundial de producción de bienes contará en un futuro muy cercano con menor número de clientes dispuestos para su compra; a menos que se revierta esa tendencia.

Así pues se esta ante una nueva concepción del liderazgo, en la que la creatividad y la sensibilidad están presentes en esta nueva forma de liderar, juntamente con el elemento de la comunicación y el respeto, además de sentirse como un auténtico aprendiz, que puede beber de las aguas de sus subordinados, que más que subordinados serán colegas.

En ese orden de ideas, el factor de género en el campo laboral ha sido un estigma que no ha podido ser superado en las organizaciones del nuevo siglo. En un estudio realizado en 1994 por una firma de consultoría gerencial en los Estados Unidos de América señala que para la fecha se estimaba que solo el uno por ciento de los puestos directivos de las principales corporaciones de ese país descansaba en manos de mujeres y que se estimaba en 475 años el tiempo necesario para que al ritmo de cambio se incrementara en igualdad de condiciones laborales los puestos directivos de hombres y mujeres por igual.

Hoy en día, algunos creen que el éxito de las organizaciones depende de adaptarse de manera satisfactoria a los nuevos desafíos, y cómo no, de la existencia en las mismas de un líder que las lleve por el camino más acertado. Así pues, muchas de esas organizaciones han incorporado poco a poco, nuevos modelos organizacionales, llegando a crear estructuras menos rígidas y verticales, en las cuales la figura del gerente está siendo reemplazada por la del líder, y es ahí donde el papel de “lo femenino” es clave.

El liderazgo femenino se ha dado a lo largo de la historia, y han sido muchas las mujeres “líderes”, que han hecho ostentación del mismo; desde Juana de Arco, pasando por Agustina de Aragón, Rosa Luxemburgo, Eva Perón, Golda Meir, Margaret Thacher, Megawati Sukarnoputri, entre otras.

El liderazgo femenino, no es más que el arte de dirigir actividades laborales por parte de la mujer, este artículo apoyándose en las teorías de Gil’Adi (2004), Labrador (2003), O’Leary (2000), entre otros, versa

sobre las habilidades, cualidades y retos presentes en este liderazgo emergente, dándole cada vez más protagonismo a la mujer dentro de las organizaciones.

Por otro lado, dentro de las metas del desarrollo del milenio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la consagración y garantía de los derechos de la mujer es un “objetivo central de la agenda para el desarrollo”; esto se traduce en una revelación de la importancia que tiene la igualdad de género en la evolución de las naciones, no sólo como indicador sino como motor de cambios en los países (Suarez, 2006), quien a su vez afirma que el empoderamiento de la mujer está relacionado con al menos tres elementos: el ejercicio de sus derechos reproductivos, la eliminación de la violencia de género en las esferas pública y privada y la expansión de los derechos políticos de participación hasta la igualdad en el acceso a los mecanismos de toma de decisiones.

Desarrollo

Consideraciones sobre liderazgo femenino

Muchos han sido los estudios científicos que han realizado investigadores de prestigiosas universidades del mundo sobre el aspecto femenino en el área laboral y directiva. Lassaga (2004) señala que todavía no se tiene claro el papel de la mujer en los aspectos directivos de la vida laboral en muchas naciones del mundo; incluidos países industrializados. Ello significa que en las actuales y principales corporaciones de bienes y servicios en el planeta se encuentran dirigidas por hombres y no hay posibilidad de acceso a la mujer en ocupar esos cargos. Lo que Gómez, Balkin y Cardy (2001) llaman la estereotipación de los cargos directivos. En otras palabras de la investigadora de este estudio, se ha “masculinizado” la dirección de las empresas.

Con respecto a lo anteriormente señalado, Lassaga (2004) postula que no se trata de sustituir e implantar un modelo de dominación por otro, sino más bien entender que se trata de mediar entre las cualidades y habilidades de la mujer y el hombre. Todo esto en función de liderar de la manera más acertada al capital humano de una organización, promediando las capacidades y aminorando las limitaciones que uno u otro género puede presentar.

Por otro lado, se puede indicar que producto de las investigaciones realizadas en el campo laboral -tomando solo en cuenta el factor género-, dichos estudios indican una fuerte y marcada tendencia a desplazar o no permitir el ascenso de mujeres a cargos directivos empresariales. De esto se derivan conceptos tales como “techo de cristal” definido en su libro por Ann Morrison, “discriminación o segregación de género”, “acoso moral y sexual”.

Todos ellos facilitan la comprensión de componentes ajenos o no inherentes a las capacidades, habilidades y conocimientos de la mujer en cargos de dirección; pero que limita en grado sumo su posibilidad de ascender hasta los mismos en empresas e instituciones caracterizada por una excelente planeación de carrera que solo es posible para los hombres.

Los modelos de liderazgo femenino en el campo político han sido tomados en cuenta por estudiosos de este problema. Así se tienen los ejemplos de la ex primer ministro de Gran Bretaña Margaret Thatcher, en 1982 cuando se desarrolló la guerra de las Malvinas; la ex primer ministro de la India Golda Meier, la presidenta de Panamá Mireya Moscoso, la ex presidenta de transición de Argentina Eva Perón, la ex presidenta de Filipinas Corazón Aquino y otros muchos casos. Pero estos arquetipos de mujeres exitosas en el campo político, no se corresponden con lo logrado hasta ahora en la dirección de corporaciones en el mundo, salvo contadas y raras excepciones.

De igual manera, un estudio del año 2004 sobre la habilidad, capacidad y conocimiento de liderazgo de la mujer en las principales 500 firmas empresariales del mundo, indica una clara tendencia al crecimiento del rol protagónico de la mujer en cargos de dirección en dichas firmas. Para el mismo año, siete países del mundo estaban gobernados por mujeres, entre ellos, Indonesia, Filipinas, Sri Lanka, Finlandia, Irlanda, Letonia y Panamá, incorporándose en el 2005 Chile tras el triunfo de Michelle Bachelet en la presidencia y más recientemente en el año 2007 en Argentina, Cristina Fernández de Kirchner.

En los negocios se han destacado grandes empresarias como Coco Chanel, Mary Kay, Carolina Herrera, Oprah Winfrey y en el aspecto humanista-social resalta como mayor exponente la Madre Teresa de Calcuta. Esto indica que empresas como Avon Cosmetics, ATT y Wal Mart, han creado las condiciones necesarias para permitir a las mujeres acceder

a un completo desarrollo de su planeación de carrera, hasta llegar a ocupar importantes cargos directivos en sus estructuras de negocio.

Así mismo, las líderes femeninas deben en gran medida enfrentar retos a los que los hombres están acostumbrados. Uno de ellos es el reto de la autoridad; O'leary (2000) señala que este es uno de los desafíos a los que se enfrenta toda mujer que accede a cargos directivos de primordial importancia. Si la competencia por el cargo ha sido leal y fuerte, no habrá problemas en que la comunidad de empleados reconozca la condición de líder en una mujer que dirige los destinos empresariales. Pero por el contrario, si ha sido una competencia desleal y parcializada, habrá más de un empleado dispuesto a ser la piedra de traba de esa alta ejecutiva empresarial.

En el contexto de época colonial, la mujer venezolana sufrió torturas, maltratos y sacrificios impuestos por el choque entre las razas. Esta situación ha cambiado con el transcurrir de los años, a través de la preparación académica y profesional de la mujer y la imperante necesidad de obtener ingresos adicionales para mantener el hogar. Esto se evidencia en el estudio de mercado de la revista *Producto* realizado en mayo 2004 por la firma Codyr Consultores, el cual indica que en Venezuela, la fuerza de trabajo activa es de más de 12 millones de personas, de las cuales casi 5 millones son mujeres. Y si bien hay más hombres empleados con los años, la brecha entre géneros en el ámbito laboral se ha ido reduciendo.

En otro orden de ideas, el estudio de Weffe (2004) y publicado en la revista venezolana de estudios de la mujer, refiere sobre las capacidades, cualidades y habilidades distintivas del liderazgo femenino que indican una marcada tendencia a poseer las actitudes personales de decisión, dinamismo, firmeza, pasión, integridad, equilibrio entre el optimismo y el realismo, disposición a delegar convenientemente y la capacidad de motivar tanto al equipo gerencial y a todos los empleados. A la vez que señala con una contundencia demoledora que el dominio histórico del hombre sobre la mujer se traduce en un valor que los sociólogos llaman patriarcado, y este dominio expresado en jerarquía se manifiesta en todas las estructuras sociales y sesga a las instituciones.

Según Dakduk (2002) mencionado por Ascanio (2009), la inserción laboral de la mujer ha traído consecuencias en el ámbito laboral, especificando entre éstas:

- § El hecho de que la mujer produzca tanto como el hombre, ha hecho que la población envejezca, ya que la mujer se casa y tiene hijos más tarde.
- § Reducción del número de hijos por hogar, incluso en los estratos socioeconómicos más bajos.
- § Cuando la mujer no puede contratar los servicios del hogar a terceros, la misma se sobrecarga de los trabajos domésticos lo que acarrea problemas de salud, estrés y depresión, aunado a que los valores clásicos de casarse y tener hijos tiene mucho peso en la vida de la mujer; y el deber de ser una profesional exitosa, buena esposa y madre, contribuye a incrementar la presión.

Es posible entonces, que la mujer ¿pueda equilibrar los roles de mujer, profesional, esposa y madre? ¿Debe adoptar las características de los líderes masculinos para lograr ser exitosa en el mercado?

Ascanio (2009) la mujer tiene algunas ventajas con respecto a los hombres derivadas de las características propias del género, entre los que se cuentan la sensibilidad de las damas para la negociación, genera empatía con sus pares, poseen una mayor disciplina financiera que los hombres.

Así también, en el mismo artículo menciona las desventajas que presenta la mujer como lo son el hecho de cuidadora de sus iguales, con tendencia a la sobreprotección; también en algunos países especialmente en Europa, se experimenta un aumento de mujeres que a partir de los 40 comienzan a desincorporarse del mercado laboral, para dedicarse a los valores clásicos de la mujer.

En este aspecto, mucho se ha hablado de una ley que regule en Venezuela el tiempo de trabajo de la mujer que comparte los roles de profesional, madre y esposa, para que de esta manera pueda lograr el equilibrio de los mismos. Pero esto podría ser la solución a esta incertidumbre, quizás genere nuevas interrogantes como estas: ¿Sera evaluada en igualdad de condiciones que sus pares tiempo completo? ¿Su productividad se afectaría? Aunque las respuestas no las incorporaremos en este artículo porque nos desviaríamos del propósito inicial.

Otros retos a los cuales se enfrentan las mujeres, hoy en día, es en entre otros, al de las organizaciones tradicionalmente patriarcales, y entre ellas particularmente a la discriminación de género, acoso moral, te-

cho de cristal, prejuicios para frenar el ascenso de mujeres en posiciones estratégicas en las organizaciones.

La mujer hoy en día, aporta a las teorías de liderazgos nuevos elementos que permiten ver a éste como un liderazgo emergente con cualidades, habilidades y características particulares, que marcan la nueva generación de gerentes.

Liderazgo femenino

Por otro lado, Choo (2001) advierte que las empresas de bienes y servicios del siglo XXI, deberán revisar sus esquemas de organización, estructuración y funcionamiento, con el fin de afrontar la realidad de un mercado de consumidores más demandante y exigentes con respecto a la calidad de los servicios y productos pero con menos capacidad de compra. Ello obliga inevitablemente a dirigir la mirada en los sistemas de dirección de las mismas. Pero este autor afirma que sobre la capacidad de dirección de las empresas pesan aún problemas de índole cultural e ideológica.

Según Gil'Adi (2004) la raíz del término Liderazgo existe en muchas lenguas. En el antiguo Egipto ya se hablaba de liderazgo y seguidores. En griego y latín, la palabra deriva del verbo actuar. *Archein* "gobernar" y *prattein* "alcanzar", que corresponde al verbo en latín *ajere*, "mover" (Jardim y Henning, 1990). En inglés, el término líder tiene mas de 1000 años de antigüedad y poco ha cambiado de su raíz anglosajona *laedere*, "gente en un camino" (Bolman y Deal, 1991). Según las raíces indoeuropeas, la palabra viene de *leit*, "ir hacia delante", "mover", "morir por".

Los líderes capaces de desglosar las grandes visiones y objetivos en tareas más pequeñas son vitales en las organizaciones. Los líderes cuentan con las habilidades de desarrollo y la innovación necesarias para encontrar las formas de lograr la visión, de hallar el "cómo", y son capaces de convencer al resto del personal a que acepten sus responsabilidades y actividades.

Los líderes aplican el sentido común a las tareas difíciles y ayudan a los demás a comprender cómo puede lograrse lo que parece imposible. No obstante, al igual que los líderes pioneros, es posible que se desentendían de la ejecución de la tarea, dejándola en manos de otros. Un principio del liderazgo importante a nuestro juicio es este:

Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes (Koontz y Wehrich, 2002:534).

En consecuencia, esto arroja por tierra el precepto de monotonía de la gerencia, en crear patrones iguales para todas las situaciones, ya que con ello tiende a crear certidumbre. Así tenemos que, Morrisey (1996) define el líder como un pensador que identifica claramente una dirección para la empresa y entrega resultados, que sean compatibles con la empresa y produzca los resultados deseados. Para Thompson y Strickland (2001) el líder es un administrador o responsable de guiar las tareas de formular y poner en práctica, planes estratégicos para la organización. Análogamente, Freeman (2004) lo define como un individuo de compromiso con él mismo para motivar a la gente. Su disciplina en el pensamiento profundo, creativo y racional es lo que alienta al equipo a aceptar un cambio radical.

Del mismo modo, McFarland (1996) indica que el líder es un ser que debe inspirar y además guiar a su equipo, sin olvidar que él también forma parte del mismo. El líder entiende que el logro de uno es el logro de todos y el fracaso de uno es el fracaso de todos, por ello, capacitar a su personal y delegar responsabilidades en su grupo de trabajo, es un ejemplo a seguir porque el mismo transmite confianza, integridad y esto sin duda motiva a trabajar por un fin común. Robbins (2004) expresa los líderes son aquellos que son capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa.

Por otro lado, Siliceo y otros (1999) define el liderazgo como una variable independiente de la cultura organizacional, que le permite a un individuo fomentar y orientar el talento, la creatividad y corresponsabilidad de otros individuos. De esta manera, el líder de las nuevas organizaciones estará comprometido con el trabajo en equipo y con las personas en búsqueda de mayor calidad de vida. El nuevo liderazgo se caracteriza por una conciencia ética y corresponsabilidad. Davis y Newstrom (2003) definen el liderazgo como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial

que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos.

Reinolds (1995) introduce un nuevo concepto del liderazgo como es el “positivo” que es el orientado hacia una visión personal de excelencia, al trabajar en forma cooperativa por medio de los demás. El líder es un individuo con responsabilidad para sí mismo y hacia los demás, con juicio de hacer lo que está bien, estimula el deseo de transformar y la habilidad de educar a otros, capaz de lograr resultados extraordinarios por medio de las personas y con la fuerza de hacer seguir a una persona a un lugar al que no iría por sí mismo. Soto (1999) postula “se entiende como la manera que tiene un líder de hacer que sus seguidores hagan lo que desee”.

Truman (s/f) mencionado por Koontz (2004) define el liderazgo como la capacidad para conseguir que hombres (y mujeres) hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo. Robbins (2004) indica que los líderes utilizan el poder como medio para alcanzar las metas del grupo; los líderes alcanzan las metas, y el poder es un medio para facilitar su consecución. El liderazgo se enfoca en la influencia descendente sobre sus propios subordinados.

En contraste, Robbins (2004) define la autoridad como la organización jerárquica de quién reporta a quién, quién toma decisiones y cuáles son las decisiones en que los individuos o grupos tienen el poder de decidir y actuar.

Así mismo, Gil'Adi (2004) indica que la palabra “autoridad” refleja prominencia, jerarquía, una posición privilegiada. Se espera que toda persona que llegue a un cargo, a una posición dentro de la estructura organizacional, bien sea por designación, elección o herencia, ejerza la autoridad inherente al cargo que ocupa y utilice los recursos y herramientas puestos a disposición.

En este orden de ideas, Tovar (2004), afirma que es indiscutible que la autoridad de un líder o de un dirigente le viene de la asignación del poder que recibe; su eficacia, por el contrario, depende de su capacidad de persuadir y motivar a sus seguidores.

En general, las definiciones de liderazgo se han presentado neutrales en relación con el género; sin embargo, tradicionalmente las mujeres han sido vistas como individuos sin características y conductas consideradas prerequisites para un liderazgo efectivo: capacidad de decisión,

agresión (dinamismo), dominio, competitividad, ambición, así como otras cualidades que normalmente no han sido utilizadas para describir a las mujeres. También Labrador (2003) define liderazgo femenino como el proceso de dirigir las actividades laborales de un grupo y de influir en ellos por parte de una mujer.

De los diferentes autores mencionados anteriormente, nos apoyaremos en el concepto de Labrador (2003), en esta investigación, ya que lo consideramos como el más adecuado, ya que expone de manera clara y precisa, la presencia del género femenino en la variable liderazgo.

En Estados Unidos un estudio de seguimiento y evolución de las empresas más exitosas de ese país y, en buena medida, del mundo realizado en 1997 por la revista Fortune arrojó los siguientes resultados: de 500 empresas sólo en una estaba en el timón una mujer. Asimismo, de 6 mil 502 altos cargos únicamente 175 eran desempeñados por mujeres.

Sobre la base de este análisis la organización Mayoría Feminista dio a conocer que el pronóstico, conforme a la tendencia, era que las mujeres tardarían, al menos, 475 años en alcanzar el mismo nivel que el hombre en la ocupación de altos puestos.

En el mismo estudio, se realizó un examen detallado de los organigramas de las compañías estudiadas evidenciaba que, en los últimos 10 años, después de los 20 mandos ejecutivos más importantes, las mujeres se encontraban al frente en un 50 por ciento. De haber efectuado un estudio desde esta perspectiva, los resultados hubieran mostrado un escenario completamente distinto: la viabilidad de un cambio sustancial, apenas en 10 años. Esto significa que para los pasados años 2000 y 2002 la mayor parte de este 50 por ciento de mujeres estuvo lista para dar el salto a los sitios más elevados de liderazgo empresarial.

Según Regina Herzlinger (2001), catedrática de Harvard Business School, las mujeres de la generación de la posguerra cuentan ahora con cinco a seis lustros de experiencia empresarial, por lo que hacia el año 2010, inevitablemente, comandarán las grandes empresas estadounidenses.

También Orozco (2000), señala que si las mujeres, en una sustantiva proporción, tienen como futuro ser líderes empresariales, las preguntas serían: ¿habrá un común denominador para el desempeño del liderazgo femenino? ¿le impondrán características propias?

Señala Orozco (2000), quizás sea exagerado decir que el liderazgo de mañana está naciendo exclusivamente en el género femenino, pero hay razones de peso y suficientes evidencias para pensar en que se están configurando nuevos paradigmas basados en la intuición y en la administración de poder, en los que la mujer se encuentra mejor preparada porque en esta oportunidad no tendrá que vencerse a sí misma y a sus prejuicios para incursionar en las nuevas perspectivas ofrecidas a ella por el mundo laboral.

En este sentido sería prudente que el género masculino comience a recapacitar en pensamientos como los del especialista en liderazgo Peters (2002), quien aconseja a los hombres que deseen conservar sus empleos analizar la forma de cómo dirigen las mujeres.

Para Sierra (2001) cuando se trata de hombres y mujeres en el trabajo, ¿existe alguna diferencia en el tipo de trabajo que les gusta hacer?

Después de una investigación basada en que hombre y mujeres empresarios eligieran la tarea preferida (13.000 encuestas), los resultados indican que no es verdad que las mujeres prefieren tareas diferentes a la de los hombres.

Así también, con el sexo masculino no dispuesto a hacer concesiones, la mujer se vio obligada a elaborar su propio esquema de liderazgo. En la mayoría de los casos recurrió a estilos masculinos de mando. Koontz y Weihrich (2003) señalan que las mujeres emplean un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. En un estudio se constató que las mujeres conciben el liderazgo como un medio para transformar el interés de sus seguidores por ellos mismos en interés por la empresa en su totalidad, a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de los subordinados. Este estilo de "liderazgo interactivo" implica el compartimiento de poder e información, la inducción de la participación y el pleno reconocimiento de la importancia de cada persona. Además, las mujeres hacen un uso más frecuente del control de recursos y de la autoridad que les concede su puesto en la motivación de su personal.

Por otro lado, Zabludovsky (2001) concluye que también es cierto, que, en consonancia con tendencias mundiales, en los últimos años se ha dado un aumento de la presencia de las mujeres en cargos de liderazgo en

todos los niveles tanto en las distintas instituciones del sector público y privado como en la sociedad en general.

En lo que respecta a la participación según el tipo de propiedad, los datos recientes ratifican los hallazgos de investigaciones previas que ha encontrado que hay una mayor participación de las mujeres como funcionarias en el sector público que como gerentes en el sector privado.

Gerencia femenina

Gil'Adi (2004) indica que, las mujeres tienen una mayor tendencia a desempeñarse como altos ejecutivos en compañías pequeñas que en grandes corporaciones. Por otro lado, Anita Roddick, fundadora de la cadena internacional de cosméticos naturales *The Body shop*, define su estilo y valores gerenciales como principios femeninos: tomar decisiones intuitivas, preocupación por el factor humano, no ocuparse de la parafernalia de la jerarquía que tanto preocupa a los hombres, entender que el trabajo es parte de la vida y no la vida misma.

En tal sentido, existe una diferencia entre mujeres que trabajan en organizaciones de hombres y mujeres, y las que se desempeñan en organizaciones exclusivamente de mujeres; estas últimas fueron creadas por mujeres o bien ellas constituyen mayoría en la organización. Las organizaciones de mujeres son más horizontales y completamente basadas en redes informales y no tanto en la autoridad formal.

Un estudio realizado por García y López (2006) mostró que se percibe como menos probable que la candidata mujer consiga el ascenso antes que lo haga el candidato hombre, sobre todo cuando ésta trabaja en una empresa incongruente con su rol de género. Es más, cuando se predice que la candidata mujer conseguirá el ascenso, éste se atribuye generalmente a factores causales externos (por ejemplo, la suerte). Sin embargo, el ascenso en el candidato hombre se atribuye con frecuencia a factores causales internos (por ejemplo, su capacidad).

Aunque cada vez más mujeres se igualan a los hombres, las sociedades tradicionalmente patriarcales las desplazan, por ello, en las altas directivas de empresas dedicadas al cosméticos, textiles, moda, entre otros, encontramos cada vez más damas; muy por el contrario, en sectores automovilísticos, petroleros, construcción entre otros, los cargos son ocupados mayoritariamente por hombres.

Si bien es cierto, que las mujeres se preparan cada día más para asumir cargos de dirección o gerenciales, en muchas ocasiones su trabajo se ve afectado por la barrera invisible llamada techo de cristal y la desvalorización de la mujer. Habría que analizar si pasado un tiempo la mujer puede romper las barreras establecidas por las sociedades patriarcales.

Habilidades del liderazgo femenino

Como ya se ha afirmado en varias investigaciones, las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a la mayoría de los hombres. Esto es lo que lleva a afirmar, que la manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres permite formular la tesis de que las mujeres tienen habilidades diferentes a las de los hombres.

Sierra (2001) indica que existen 8 tareas habituales que se realizan en las compañías: Consultoría: recolectar y transmitir información, Innovación: crear ideas y experimentar con ellas; Promoción: explorar y presentar oportunidades nuevas; Desarrollo: evaluar y planificar aplicaciones; Organización: acomodar y estructurar personas y recursos; Producción: asegurar una producción sistemática y regular; Inspección: controlar contratos y procedimientos; Mantenimiento: elevar estándares y calidad. Estas habilidades tienden a definir el ejercicio de las mujeres cuando tienen poder.

La mujer ejecutiva de hoy debe poseer cualidades para ser eficiente en:

- § Delegar y dar autoridad.
- § Resolver en forma innovadora los problemas, mediante la toma de decisiones por unanimidad.
- § Articular la visión, los valores, la filosofía y las metas.
- § Fomentar el trabajo en grupo con espíritu de cooperación y colaboración.

Así también, Labrador (2003) indica que las tres áreas básicas de habilidades que una mujer debe desarrollar para ser más eficiente son:

- § **Habilidades técnicas:** Se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Esta característica distintiva del desempeño laboral en los niveles operativos y

profesional, pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes. El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión, ya no son suficientes.

- § **Habilidades interpersonales:** Se refiere a la habilidad para trabajar eficazmente con las personas en grupo y generar trabajo en equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes. Ningún líder a ningún nivel organizacional escapa al requisito de la posición de una habilidad humana eficaz.
- § **Habilidades conceptuales:** Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marco de referencia y amplias relaciones, como lo exigen por ejemplo los planes a largo plazo. También se refiere a las habilidades para contemplar la organización como un todo; incluye la habilidad para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas, y para analizar, predecir y planificar, viendo el cuadro total.

Es importante resaltar en este punto, que las habilidades son las cualidades que cualquier gerente puede aprender, en tanto cuente con la actitud necesaria. Para la autora de este artículo, las habilidades son cualidades que se van fortaleciendo con la experiencia, por tanto, se considera que la mayor parte de las personas poseen algunas habilidades para ejercer algún tipo de liderazgo. El problema es que son pocas las que tienen la oportunidad, la voluntad y el compromiso de desarrollar estas habilidades y transformarse en líderes.

Al darse la oportunidad, muchas mujeres pueden llegar a expresar el potencial que poseen y desarrollar su liderazgo. Hay que tomar en cuenta que también existen diferentes aspectos personales que influyen sobre la excelencia en el liderazgo femenino, entre los que destacamos, la intuición y la maternidad.

Cualidades del liderazgo femenino

Gil'Adi (2004) define como "cualidad" una característica física o psicológica específica a la cual se le puede atribuir un patrón de conducta; es decir, son inferidas de comportamientos explícitos. Mas adelante

explica, que estas características se pueden aprender y desarrollar, siempre y cuando la persona esté dispuesta a establecer compromisos, asumir responsabilidad por la tarea asignada, persistir, demostrar originalidad en la resolución de problemas, promover iniciativa, la autoconfianza y un sentido de identidad personal, estar dispuesta a aceptar las consecuencias de decisiones y acciones, y a absorber situaciones estresantes, tolerar frustraciones y demoras, y estructurar situaciones en forma independiente.

En la evolución experimentada por las organizaciones, los sujetos más creativos llegaron a la conclusión de que los elementos esenciales para avanzar hacia el cambio indispensable son básicamente dos: 1) un clima creativo y con libertad y 2) un líder que apoye.

De acuerdo con los expertos, las cualidades de la nueva líder deben ser: integridad, franqueza, confianza, capacitación permanente, compromiso, comunicación y comprensión, elementos que las mujeres han incorporado a su estilo de liderazgo, el cual reemplaza al arquetipo de la pirámide tipo militar.

La Integridad, según Reinolds (1995) es una conducta que demuestra conciencia y convicción, dejando poco espacio a las malas interpretaciones. En el liderazgo se exige decir a las personas lo que necesite escuchar, incluso si es desagradable.

En cuanto a la Franqueza, para Diez y otros (2002) el liderazgo femenino posee una actitud de "cuidado", de "ayudar", de "comprometerse" con lo que hacen. Para ellas lo principal en la organización es "mantener las buenas relaciones", crear un clima de relaciones agradables, donde predomine el apoyo mutuo. Tienen muy en cuenta cuidar las palabras, tener buenas habilidades de comunicación para no herir a los que les rodean, a los compañeros y compañeras de trabajo y, especialmente, a quienes están a sus órdenes. Esta cualidad que demuestra honradez, expresa ideas claras y conciencia en el desempeño de sus labores.

Reinolds (1995) define la Confianza, como la base de la productividad. La habilidad gerencial ha de centrarse, en el aspecto de la seguridad permanente en los valores, creencias y competencia propios y de los demás. La confianza se practica; comienza por la seguridad misma que deberá transmitir la gerencia hacia el reto. Si el conductor inspira confianza a sus colaboradores, este valor "confianza" se convierte en algo viral que

se expande naturalmente en el conjunto del equipo y refuerza su identidad y sentimiento de pertenencia.

La Capacitación Permanente para Bohórquez (2004) es el adiestramiento para mantenerse a la vanguardia y no desactualizarse. Capacitación no es convocar a los empleados a escuchar a un extraño que nos va a decir cosas bonitas y lo fácil que es hacer mejor nuestro trabajo. Es ver con profundidad nuestras debilidades y tras analizar causas, efectos y consecuencias, planear métodos de cambio para mejorar o aprender a hacerlo. No es involucrarse en el trabajo actual, es escuchar al trabajador y brindarle opciones de acuerdo a sus capacidades, sin camisas de fuerza.

Tanto los presidentes como los directores de recursos humanos y las propias mujeres dan una gran importancia al grado de educación y preparación. Su investigación muestra que las ejecutivas tienen un nivel educativo elevado con títulos de licenciatura, postgrado, diplomados y carreras técnicas y comerciales.

El Compromiso para Reynolds (1995) está relacionado íntimamente con la misión y la visión de la empresa, porque implica el grado de identificación que tiene el líder con los objetivos de la empresa. Es el resultado de la capacidad de reaccionar, en lugar de anticiparse y planear. Hacer que los demás se comprometan a una misión común es un reto para los líderes, crear el compromiso de los subordinados, a través del fomento de valores y objetivos compartidos, que conviertan a los seguidores en buscadores de la excelencia.

En cuanto a la Comunicación, Reynolds (1995) la define como la necesidad del líder de transmitir necesidades, misiones, objetivos, estrategias, actividades, en muchas formas y muchas personas. Es el vehículo a través del cual los líderes inspiran a los demás a lograr la excelencia. Un buen líder dirige con el ejemplo y sustenta este ejemplo por medio de la persuasión verbal.

La Comprensión es sinónimo de la cualidad de escuchar en las mujeres. Esta es más intensa, más atenta y más sincera. Es por esto, que Gil'Adi (2004) la define como cualidad particular de negociación, escuchar y crear un ambiente de colaboración que ayudarán a reconciliar la brecha entre el ideal de la eficiencia y el ser humano.

Grimwood y Popplestone (1993) mencionados por Diez y otros (2002), definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no

competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo. Ya en los años 80 Loden identificaba ocho áreas donde se podían observar las diferencias entre el estilo de gestión masculina y femenina: a) Uso del poder: tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal; b) resolución de problemas: son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad; c) habilidades interpersonales: saben escuchar, tienen empatía; d) grupos de trabajo: utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección; e) dirección participativa: están centradas en el grupo y no sólo organizativamente; f) asunción de riesgos: asumen riesgos para perfeccionar la actividad; g) atención a la diversidad: su primera consideración es el personal; h) resolución de conflictos: buscan soluciones que permitan ganar a todos; i) desarrollo profesional: participan en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal.

En definitiva, los rasgos más destacados que se podrían señalar y que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

- § Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuado y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.
- § Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
- § Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.
- § Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
- § Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar sino escuchar de una forma más comprensiva.
- § Desarrollan políticas de cooperación y participación.
- § Potencian relaciones interpersonales.
- § Disponibilidad para el cambio.
- § Crean un clima de colegialidad y gestión colaborativa con el profesorado.
- § Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a compartir los recursos.

- § Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
- § Potencian el “aprender con los demás”.
- § Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
- § Habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.
- § Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.
- § Mayor atención a los sentimientos y al uso de una “inteligencia emocional” más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

Como sostiene Loden (s/f) mencionado por Lassaga, (2004): “Las cualidades que definen el liderazgo femenino no son características limitadas a las mujeres, también se pueden encontrar en hombres. La distinción clave es que, como clase, las mujeres exhiben estos atributos particulares de liderazgo en un grado mucho mayor que los hombres. Sólo porque el liderazgo femenino es una generalización y tal vez no se aplique a cada individuo, no es menos válido, relevante o significativo”.

Loden (s/f) mencionado por Lassaga, (2004) señala, luego de años de estudios sobre las modalidades de trabajo de distintas organizaciones, detalla las que considera son las diferentes cualidades del liderazgo masculino y del femenino, que he resumido en un cuadro comparativo (ver cuadro 1).

Por su parte, la Universidad de Boston sostiene en un estudio que:

- § La mujer busca su propia realización.
- § Le interesa crear un buen ambiente de trabajo.
- § Es constante.
- § Tiene facilidad para hacer varias cosas a la vez.
- § Es cautelosa: arriesga e invierte en menor escala, apoyándose en intereses y habilidades a largo plazo.
- § Es fiel. Se identifica con la empresa para la cual trabaja.

Cuadro 1

Comparación de modelos de liderazgo

Aplicaciones	Modelo masculino	Modelo femenino
Estilo operativo	• Competitivo	• Cooperativo
Estructura Organizacional	• Jerárquica	• Equipo
Objetivo básico	• Triunfar	• Calidad
Estilo de resolución de problemas	• Racional	• Intuitivo/racional
Características claves	• Control detallado • Estrategia operativa • Actitud no emocional • Razonamiento analítico	• Menor control • Empatía • Cooperación • Altos estándares de realización

Fuente: Fuente:Lassaga (2000).

Retos del liderazgo femenino

Existen algunos factores que muchas veces detienen a las mujeres en su desarrollo profesional, como son:

- § Falta de modelos: Es muy bajo el porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales (aunque el número va en ascenso).
- § Falta de igualdad en los salarios: Todavía no existe una igualdad de remuneración por posiciones iguales entre hombres y mujeres.
- § Discriminación: Denota toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.
- § Sensación de aislamiento: Esta sensación es común entre las mujeres que ocupan puestos de gerentes. A menudo son las únicas mujeres en una junta.

- § Estereotipos: El estereotipo consiste en considerar a las mujeres como madres, hijas, esposas o amigas, o categorizarlas como que son emotivas, con mal humor o susceptibles.
- § El efecto del techo de cristal: Ann Morrison conceptualizó ésta idea en un libro y se refiere a la barrera transparente o discriminación sutil contra las mujeres que dice que el “techo de vidrio” impide a las mujeres a llegar a puestos de dirección por el solo hecho de ser mujeres. Muchas llegan al techo de vidrio y una vez en ese nivel, se ven frustradas por la falta de oportunidades de ascensos. En este punto muchas mujeres deciden aventurarse en sus propios emprendimientos.
- § Falta de autoridad: O’Leary (2000) señala que es la condición de los empleados masculinos de no reconocer la autoridad y liderazgo de la mujer. Algunos empleados no se sentirán encantados de forma inmediata ante la perspectiva de tener una jefa. Durante años, nuestra sociedad ha situado a los hombres a la cabeza de la familia, y ha dado una imagen de las mujeres como subordinadas e incapaces de decisiones de alto nivel.

Conclusiones

Las mujeres ejerciendo puestos de liderazgo aportan de sus habilidades a las organizaciones la promoción, la consultoría, la organización, la producción. Así mismo, la mujer ejerce cada vez más trabajos de inspección y en el área de mantenimiento.

Así también, que la cualidad más determinante que la mujer aporta a la gerencia del siglo XXI, es la comunicación. Por otro lado, el compromiso, la integridad, la intuición y la solidaridad formando gerentes más sensibles con un poder de negociación superior lo que genera menos costos a la hora de la solución de conflictos.

En referencia, a los retos del liderazgo femenino a los que se enfrentan las gerentes, se concluye que son la falta de autoridad, seguido por la falta de modelos, la sensación de aislamiento y la discriminación; dándole crédito a factores externos como la suerte al momento de conseguir un ascenso. La falta de igualdad en los salarios y los estereotipos. El efecto techo de cristal como la barrera para ascender en las organizaciones se

presenta frecuentemente incluso en estudios realizados en países de América latina se habla de un promedio de 5 a 6 años mas que los hombres para alcanzar un ascenso gerencial.

La redefinición de los roles familiares y personales son una de las causas por las que las mujeres no alcancen cargos gerenciales, teniendo que tomar la decisión elegir entre su crecimiento profesional o ejercer los roles tradicionalmente establecidos por la sociedad.

La evolución del liderazgo femenino desde los años 70 hasta la actualidad ha evolucionado a grandes pasos, así mismo, los obstáculos para la mujer dentro de las organizaciones, es importante establecer estrategias que permitan la igualdad de género, aportando a la gerencia un liderazgo emergente con características particulares.

Referencias bibliográficas

- Ascanio (2009). Mujeres al mando. Revista **Gerente** N° 261 Caracas, Venezuela.
- Bohórquez, H. (2004). La capacitación permanente algo más simple que capacitación. Documento en Línea Disponible: <http://www.revistainterforum.com> Consulta: 2005, Febrero 11
- Choo, C.W. (2001). **La organización inteligente**. 3ª edic. Edit. Oxford Press.
- Davis, K. y Newstrom, J (2003). **El comportamiento humano en el trabajo** McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.
- Diez, E., Valle, R., Terron E. y Centeno B. (1995). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. **Revista Iberoamericana de la Educación**. No. 1681. Madrid, España.
- Freeman, M. (2004). **Liderazgo Estratégico: Arte y Disciplina**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.
- García y López (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones casuales sobre el éxito y el fracaso. Documento en Línea Revista Latinoamericana de Psicología. Disponible: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-05342006000200002&script=sci_arttext&tlng=en [Consulta: Enero, 14 2010].
- Gil'adi, D. (2004). **Liderazgo: Una decisión personal**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.
- Gomez M., Balkin y Cardy (2001). **La gestión del Recurso Humano**. Octava Edición. Edit. McGraw Hill. Mexico.

- Herzlinger, R. (2001). Empowerment: Liderazgo Femenino en el Mundo de los Negocios. Documento en Línea Disponible: <http://www.revistainterforum.com/> Consulta: 2004, Julio 03
- Kliksberg, B. (2003). **Hacia una nueva economía con rostro humano**. Ediciones de la Universidad del Zulia.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). **Administración: Una perspectiva global** 13ª edición. México, McGraw Hill Editores, S.A. de CV.
- Labrador, D. (2003). El liderazgo gerencial femenino a través de las habilidades de la inteligencia emocional en las universidades privadas. Trabajo especial de Grado. Universidad Rafael Beloso Chacín.
- LASSAGA G. (2004). El poder femenino en el liderazgo [Documento en línea] Disponible: <http://www.mujaressinfronteras.com/> [Consulta: 2005, Julio 05].
- LEIZAOLA, P. (1999). **La gestión del cambio**. Edit. IESA. Caracas.
- MCFARLAND J. CHILDRESS, L. (1997). **Liderazgo para el siglo XXI: Diálogos con 100 Líderes destacados** McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.
- Morrissey, J (1996). El liderazgo hacia la excelencia. Documento en Línea Disponible: <http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 2005, Febrero 11].
- O'Leary, E. (2000). **Alcanzar el liderazgo**. Guía de bolsillo. Edit Mc Graw-Hill. México.
- Orozco, (2000). Hacia un liderazgo Femenino. Documento en Línea Disponible: <http://www.issste.com.ar> Consulta: 2005, Febrero 11
- Peters, T. (2000). **En busca de la excelencia**. Edit. Prentice-Hall. México.
- Reinolds, J. (1995). **Liderazgo Estratégico**. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Robbins, (2004). **Administración**. Quinta Edición. Edit. McGraw-Hill.
- Sierra, G. (2001). Liderazgo Femenino Vs. Liderazgo Masculino. Documento en Línea Disponible: <http://www.enplenitud.com> Consulta: 2005, Febrero 11.
- Siliceo A., Alfonso y Otros. **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional Hacia una organización competitiva**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de CV. 1999.
- Soto, V. (1999). Estilos de liderazgo ejercidos por mujeres y la satisfacción laboral del personal subordinado en las alcaldías de los municipios San Francisco y La Cañada de Urdaneta del Estado Zulia. Trabajo especial de grado. Universidad Rafael Beloso Chacín.

- Suárez (2006). Liderazgo femenino: ¿Hecho o reto? Documento en Línea Disponible: <http://www.universia.net.co/noticias/noticia-del-dia/liderazgo-femenino-hecho-o-reto.html> [Consulta: Enero, 14 2010].
- Thompson A. Y Strickland A.J. (2001). **Administración Estratégica Conceptos y Casos**. 11ª edición. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.
- Tovar, R. (2004). El liderazgo femenino en la fuerza armada nacional. **Revista venezolana de estudios de la mujer** Vol. 9, N° 23. Caracas, Venezuela.
- Weffe (2004). La Revolución del cambio. Liderazgo femenino. **Revista venezolana de estudios de la mujer**. Vol. 9, N° 23. Caracas, Venezuela.
- Zabludovsky, G. (1997). Presencia de las Mujeres ejecutivas en México. **Revista Empowerment y Liderazgo Femenino en el Mundo de los Negocios**. Julio 2002 México, D.F.