

**SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE LIDERAZGO Y  
DIRECCIÓN PARA MUJERES.  
"PODER Y EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES"**

**Fondo Social Europeo. Programa EQUAL  
Federación de Industrias del Metal de Valencia. FEMEVAL**

**Valencia, España. 2 y 3 abril de 2003**

**PONENCIA**

**Contribución al despeje conceptual y a la definición  
de estrategias concretas de promoción del  
liderazgo de las mujeres en el presente.**

**Por Evangelina García Prince<sup>1</sup>**

**VENEZUELA**

**NOTA IMPORTANTE**

**Sobre la base de esta ponencia, la autora ha escrito una obra bastante más amplia: "Género, Poder y Liderazgo", cuya publicación se producirá en próximos meses.  
Caracas, julio 2006**

---

<sup>1</sup> Evangelina García Prince. Venezolana. Consultora Internacional en Género, Gobernabilidad, Liderazgo, políticas públicas, Mainstreaming de género, Gerencia y afines.  
Email: [evangar@cantv.net](mailto:evangar@cantv.net)  
Telefax: (58-212) 988.04.37. (celular) (58-414) 31.33.829. Mensajes: (58-212) 944.38.19 y (58-412) 250 8976. Caracas. Venezuela.

## INDICE

	Pagina
INTRODUCCIÓN	
I <u>Desde dónde abordar el tema de los liderazgos de las mujeres.</u>	2
I.1 Sobre los aspectos contextuales relacionados con el género.	2
I.2 El tema del poder como un contexto mayor para el análisis del liderazgo de las mujeres.	
II <u>Abordajes que nos plantea la compleja relación de las mujeres con el poder.</u>	
1. El enfoque cuantitativo	
2. El enfoque del papel de las mujeres en el cambio social.	
3. El enfoque centrado en el proceso de llegar al poder.	
4. El enfoque de los mecanismos de exclusión institucionalizados	
5. El enfoque de los mecanismos psicológicos del poder.	
6. El enfoque de las relaciones entre las mujeres, la ciudadanía y el Estado.	
7. El enfoque centrado en las características del ejercicio de liderazgo por las mujeres: El enfoque del empoderamiento	
III <u>Las potencialidades de las mujeres y los paradigmas emergentes del liderazgo en el presente.</u>	
III.1 Algunas notas básicas sobre los paradigmas existentes en materia de liderazgos.	
III.2 Los principales desafíos del liderazgo de las mujeres	

## INTRODUCCIÓN

En el contexto del tema central de esta ponencia es necesario señalar que el ejercicio del liderazgo y la participación de las mujeres en la toma de decisiones en organizaciones públicas y privadas, se ha convertido en una demanda reiterada de los grupos y sectores organizados de mujeres en todas las sociedades y en un punto crecientemente importante en las agendas de los organismos y programas de cooperación de alcance regional e internacional. El ascenso a posiciones de poder y de toma de decisiones se reconoce internacionalmente como una exigencia legítima de las mujeres, cuyo aval ético está en los avances globales alcanzados en los sistemas democráticos y en los esfuerzos de crecimiento que con mayor o menor fortuna ha emprendido la mayoría de los países.

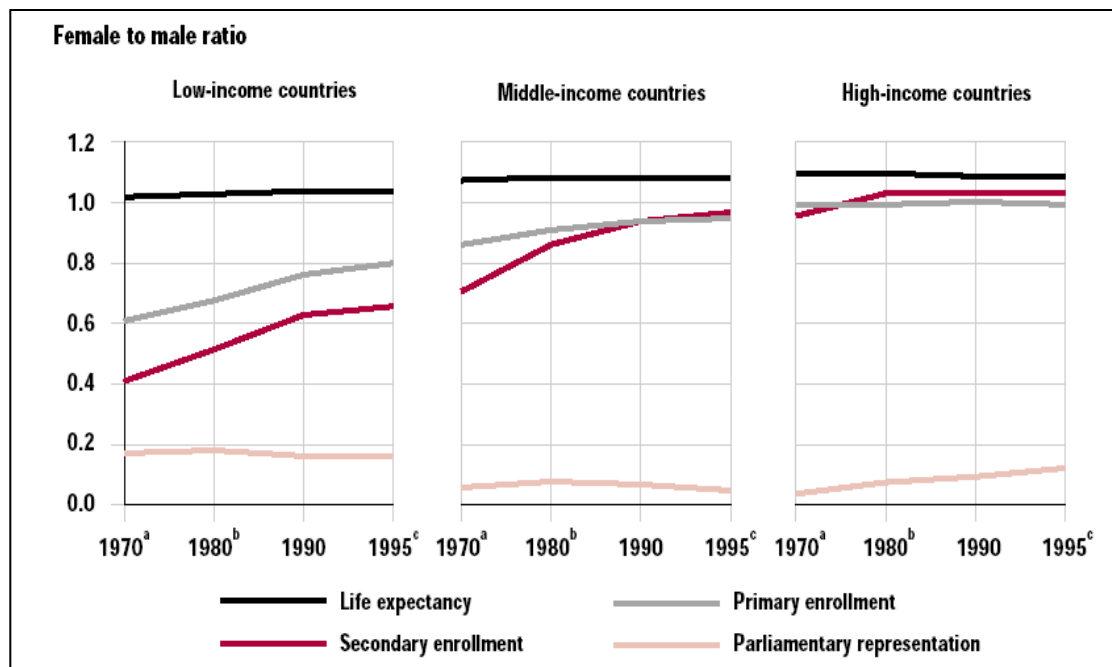
Prueba de ello es que en las agendas de las cuatro grandes Conferencias Internacionales sobre la Mujer, (México/1975, Copenhague/1980, Nairobi/1985, Beijing/1995), así como en otras cercanas, igualmente importantes, sobre diversos temas específicos como fueron las conferencias de Ambiente en Río de Janeiro-1992, la de Derechos Humanos en Viena-1993, la de Población en El Cairo-1994 y la Cumbre Social en Copenhague-1995, el tema de las relaciones de las mujeres con el poder aparece como una constante, no sólo cristalizando aspiraciones y reivindicaciones, sino como una variable significativa a considerar en las estrategias dirigidas al logro del desarrollo y la democracia.

Un examen de lo discutido en esas conferencias sobre el asunto que nos ocupa revela la creciente toma de conciencia que se ha desarrollado en las últimas décadas del siglo XX sobre la exclusión injusta de las mujeres de los espacios de poder. En ellas el Estado aparece como responsable principal de los cambios que deberían producirse en la posición de las mujeres en tales espacios. Los señalamientos efectuados desde México (1975) a Beijing (1995) tuvieron un

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

carácter detallado y destacaron la importancia del papel de las mujeres en la toma de decisiones, para el logro de la justicia y la democracia en las sociedades del futuro.

En los 20 años transcurridos entre la reunión de México y la de Beijing, el interés por el asunto creció considerablemente ante la abultada evidencia de que las mejoras alcanzadas por las mujeres en áreas como la educación, el empleo, la salud y otras vinculadas a las condiciones materiales de sus vidas, no había llevado aparejadas, mejoras en su presencia en las posiciones de poder, en los espacios decisivos de sus respectivas sociedades. Las reuniones posteriores de seguimiento, como la conocida con el nombre de Beijing+5, celebrada en el año 2000 en Nueva York en el marco de la Sesión del Milenio del Sistema de las Naciones Unidas y la relativamente reciente Beijing+10.



Algo semejante se ha producido en las conferencias sobre la situación de las mujeres que se han celebrado en las distintas regiones que conforman el Sistema de las Naciones Unidas, SNU, las que han servido para demostrar que este es un asunto fundamental en cualquier cambio efectivo que se intente en la suerte de

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

las mayorías femeninas y que las transformaciones experimentadas por las sociedades en toda la comunidad internacional, no han llegado a tocar este aspecto, de manera sustantiva. Una clara demostración de ello lo podemos apreciar en el gráfico que aparece en esta página, que muestra los resultados de un estudio adelantado por el Banco Mundial<sup>2</sup> y en el cual se compara el adelanto de las mujeres en los países de bajo, intermedio y alto crecimiento entre 1970 y 1995.

En ese gráfico se compara el adelanto de las mujeres respecto a los hombres (1.0) en cuatro variables claves para evaluar el adelanto de unas y otros: esperanza de vida (life expectancy), matrícula en educación primaria (primary enrollment); matrícula en educación secundaria (secondary enrollment) y representación parlamentaria (parliamentary representation). Es claro que es en este último renglón donde no ha habido en 25 años (70 – 95) avances significativos en los países de bajos ingresos, ni en los de ingreso intermedio, ni en los de altos ingresos, lo cual muestra claramente el carácter estructural de la exclusión de las mujeres de las posiciones de poder y toma de decisiones.

Lo que se discutió en aquellas conferencias mencionadas fue importante para relevar la situación de la presencia de las mujeres en el poder, pero no fue decisivo. Desde hace varias décadas y gracias principalmente al formidable crecimiento alcanzado por los desarrollos teóricos del pensamiento feminista y por las iniciativas de las mujeres organizadas, el tema de la articulación entre mujer y poder ha devenido punto toral en torno al cual convergen discusiones y propuestas dirigidas a contribuir a la superación del género femenino y al establecimiento de relaciones igualitarias entre hombres y mujeres. Sin embargo, esa discusión y su empuje, así como el crecimiento de las disciplinas género sensitivas, se reflejaron algo tardíamente en las conferencias y en forma incompleta, aparte de que ellas también fueron escenario para la presencia de las y los inveterados enemigos y opositores a la igualdad de géneros.

---

<sup>2</sup> The World Bank, *Engendering Development through Gender Equality in Rights, Resources and Voice, a World Bank Policy Research Report*, Washington, D.C., 2001

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

Sin embargo, el hecho de que los avances alcanzados en los últimos años hayan puesto de manifiesto que las relaciones entre hombres y mujeres son, por consideraciones de género, relaciones de poder, ha suscitado creciente interés por descubrir las formas y sentidos en los cuales esta asimetría se expresa en las diferentes prácticas sociales.

La filosofía, las ciencias y las tecnologías sociales cifradas en claves género sensitivas, han dado lugar a una creciente producción de conocimientos sobre el asunto y en todos se reconoce la centralidad del poder tanto en el análisis de los problemas como en las soluciones que se intenten. En este último sentido se han diversificado los desarrollos programáticos y los proyectos que buscan viabilizar exitosamente la intervención de las mujeres en las instancias de poder, lo cual no es ajeno al planteamiento de los contrastes de paradigmas en el ejercicio del mismo, a partir de la consideración de los modos de asumir ese ejercicio por parte de hombres y mujeres. Actualmente son múltiples los enfoques y perspectivas que, con base en el análisis de las experiencias, se realizan sobre la materia.

Por otra parte no deja de ser retador hablar del liderazgo de las mujeres en un momento en el que, en muchos de los países en los que se adelantan iniciativas vinculadas a promover y mejorar la conducción en manos de mujeres, abundan las opiniones que coinciden en afirmar que estamos ante una crisis o ausencia de liderazgos efectivos. Y es más desafiante, por la circunstancia de que, en la mayoría de los países en los cuales se habla de la existencia de tales falencias en los liderazgos conductores de las realidades nacionales e incluso regionales, en los planos social, económico, cultural y político, la presencia de mujeres ha sido excepcional, aun cuando, honrosa en muchos casos, pero no siempre, infortunadamente.

## I Desde dónde analizar el tema de los liderazgos de las mujeres

Acercarnos al tema del liderazgo hace necesario estar conscientes de la necesidad de una visión sistémica, sin la cual corremos el riesgo de tener una comprensión parcial del hecho. La vastedad de conexiones que sugiere el planteamiento del liderazgo no invalida, por supuesto, el que intentemos explorarlo desde alguna o algunas de las vertientes específicas de esa complejidad. Pero hemos de tener conciencia de que éste como todos los hechos históricos, es pluri-determinado, lo que origina que los análisis puedan ser numerosos, como en efecto lo son.

Los contextos más amplios en los que se articula el asunto del liderazgo de las mujeres en el presente, nos remiten principal e indefectiblemente a dos de los principales contextos temáticos más amplios y complejos en los cuales se inscribe simultáneamente. Ellos son, por una parte, los que se refieren a las reflexiones sobre género y, por otra, los que se refieren al poder; ambos concebidos como dimensiones de lo real estrechamente conectadas. Ese complejo continente de las relaciones entre las mujeres y el poder, al cual nos estamos refiriendo, representa un capítulo de la reflexión que, de unos años a esta parte, ha venido concitando el mayor interés de quienes se interesan en la elevación de nuestras condiciones de vida y nuestra posición en la sociedad, sobre todo a partir de los años 80, cuando el empuje que el pensamiento feminista imprimió a la Teoría de Género puso al descubierto que las relaciones entre hombres y mujeres en todas las sociedades están signadas por la asimetría que caracteriza las relaciones de poder, tal como es concebido el poder en la sociedad patriarcal, que directa o indirectamente apunta todavía en el presente a las antiguas propuestas de Calicles y Trasímaco: el poder debe ser de los más fuertes.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Calicles y Trasímaco son personajes de obras de Platón. Ambos son pensadores sofistas que ofrecen sus ideas respecto al poder, fundamentando en ellas un punto de vista moral sobre la política, la naturaleza del poder y su ejercicio. Calicles dialoga y se opone a las ideas de Sócrates en el "Gorgias". Trasímaco antagoniza con Sócrates en el primer libro de La República de Platón y muestra un claro desprecio por la justicia.

## I.1 Sobre los aspectos contextuales relacionados con el género.

La comprensión de la vinculación de las mujeres al poder nos mete de lleno en la reflexión sobre género. Este concepto concreto se ha trabajado tan intensamente en los últimos años que no vale la pena abundar en su definición si entendemos claramente que los géneros masculino y femenino son construcciones históricas según las cuales los hombres y las mujeres no tienen capacidades de acción social equivalentes y que la valoración social de sus funciones no les iguala. La construcción de la masculinidad ha asignado a los hombres el monopolio de la racionalidad, el intelecto, la fuerza, la razón, la cultura e incluso la producción de la femineidad identificada con todo aquello que no es lo masculino, con lo cual y en coherencia con la lógica binaria que caracteriza el sistema patriarcal de pensamiento, las mujeres son identificadas con lo irracional, emocional y natural, una "otredad" devaluada que como posición secundaria según señala Braidotti<sup>4</sup>, confirma dicho sistema de oposiciones dualistas: naturaleza/cultura, activo/pasivo, masculino/femenino, racional/irracional, el cual crea diferencias binarias que se organizan jerárquicamente y a lo cual hay que agregar, en nuestro criterio la dualidad público/privado-doméstico.

Tal como señala Purificación Mayobre Rodríguez, la jerarquía entre los géneros es la expresión de "la bipolaridad inherente a la estructura lógica del pensamiento occidental, fundamentada en el dualismo ontológico de Platón." Cuya consecuencia según esta autora está presente en la composición binaria, dimórfica, bipolar y bivalente, como lo que se expresa en los pares: espíritu/naturaleza, mente/cuerpo, alto/bajo, blanco/negro, verdadero/falso u hombre/mujer, en los cuales la valoración opuesta entre ambos constituye indicadores de positividad o negatividad, primacía o posterioridad, en una palabra,

---

<sup>4</sup> Braidotti, R, citada por Hills, Elizabeth y Rowan Leonie: *Feminist Academics as Nomadic Subjects: Reconceptualizing Women in Universities*, en "Advancing women in leadership", winter 2002, documento on line en [www.advancingwoman.com](http://www.advancingwoman.com)



*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

jerarquía entre ambos y prioridad del primero de los términos de cada par señalado. Según Mayobre Rodríguez, esto comporta:

*" ... una importante dicotomización de la realidad debido al efecto de polaridad paralela que enlaza polos positivos con otros positivos (por ejemplo el concepto "alto" lo asociamos con ideas como elevado o superior y "blanco" con níveo o angelical) y polos negativos y con otros negativos (el vocablo "bajo" lo enlazamos con nociones como inferior o ínfimo y "negro" con oscuro o tenebroso) lo que confirma y refuerza la jerarquía... La lógica binaria aplicada al par hombre/mujer justifica una concepción asimétrica de los sexos y que el varón (identificado con la Cultura) haya sido considerado superior a la mujer (asimilada a la Naturaleza) y que la mujer haya sido estimada como **lo otro**, pero lo otro en el sistema dicotómico occidental no accede propiamente al estatuto humano, a la racionalidad, ya que está íntimamente ligado al cuerpo, a la naturaleza, a lo irracional."<sup>5</sup>*

Si el género tuviere, como pretende el planteamiento naturalista, un fundamento biológico, si estuviese determinado por el sexo, tales relaciones jerárquicas, las valoraciones y capacidades de acción sociales vinculadas a cada sexo, serían inmodificables. La posición dominante de los hombres y el sometimiento o sumisión de las mujeres corresponderían a códigos genéticos inmodificables; habría una identidad femenina configurada desde el plasma germinal y codificada en la vastedad aleatoria de los genes en los cromosomas "X" y algo semejante ocurriría con la masculina en el cromosoma "Y".

El naturalista, sabemos, es un punto de vista antiguo. Hay quienes calculan su edad en unos cinco a seis mil años, que es el tiempo que los estudio de la prehistoria en clave género inclusiva, asignan al origen de las culturas basadas en relaciones de dominación en manos masculinas. Es un punto de vista sostenido en mitologías, creencias religiosas, validado por la filosofía y la ciencia y sostenido por las ideologías, imaginarios colectivos, las instituciones y las prácticas concretas de todas las sociedades.

En los últimos treinta años esta concepción ha sido duramente cuestionada en forma consistente y sistemática, a través de una creciente e irreversible argumentación científico filosófica, apoyada en un poderoso y amplio movimiento social que trata de reivindicar para las mujeres el derecho a la igualdad y a vivir su

---

<sup>5</sup> Mayobre Rodríguez, Purificación: *Marco conceptual en la socialización de género*. Sección Filosofía de la página: [www. ciudad de las mujeres.com](http://www.ciudadde las mujeres.com)

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

especificidad sin que ello le gane una eterna posición subordinada. Este viraje tiene que ver con una interpretación distinta de los comportamientos de género que se tienen como el resultado de determinaciones socioculturales que plantean la condición modificable de los comportamientos de unas y otros.

Son dos interpretaciones opuestas: el género como sexo y el género como condición social. A partir de la primera se derivaría el criterio de invariabilidad de las conductas. Desde la segunda se pueden concebir los cambios y las modificaciones, incluyendo la reversión de la jerarquía dominante/dominada.

La propuesta patriarcal dominante tiene implicaciones concretas en el tema del poder de hombres y mujeres, por las razones que se señalan a continuación:

a) La jerarquía se expresa en todos los órdenes y sistemas de la vida colectiva y la experiencia personal. Tanto en la dimensión material como en las dimensiones simbólicas; tanto en el orden de las manifestaciones externas como internas de las personas y de los grupos. La jerarquía es omni-concerniente.

b) La jerarquía ha generado para hombres y mujeres ámbitos excluyentes de experiencias: lo público como el espacio de los hombres y lo doméstico como el de las mujeres.<sup>6</sup> Obviamente, por razones de competencia de este trabajo y por razones de espacio, la muy rica y amplia discusión que se ha desarrollado en las ciencias sociales alrededor de los términos público y privado y la equivalencia actualmente cuestionada entre los términos "doméstico" y "privado" por oposición a lo "público". Sin embargo, consideramos necesario establecer algunas ideas centrales para fundamentar la comprensión de lo que estamos planteando y señalar nuestras dificultades para aceptar que privado y doméstico puedan ser entendidos como equivalentes.

---

<sup>6</sup> Autores y autoras como Nora Rabotnicof, Hanna Arendt, Jürgen Habermas de alguna manera plantean la lateralidad y cercanía entre lo privado y lo doméstico, en el contexto de los hechos que estamos abordando en esta parte y dejando, por ahora, al margen, claras distinciones como las que apunta Martha Rabotnicoff en su influyente trabajo "Público - Privado", publicado en el No. 18 de "Debate feminista", Año IX, Vol 18, de octubre de 1988, México.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

Si bien público/privado constituyen como lo señaló Bobbio<sup>7</sup>, la dicotomía fundamental del pensamiento político en occidente, la diversidad de sentidos a la que ha dado lugar como frutos del análisis y la interpretación de lo que las sociedades han identificado como uno y otro, nos obliga, en este trabajo a acercarnos a una comprensión relativamente convencional para apoyar la real exclusión histórica de lo público, que han vivido las mujeres. En este sentido, entendemos por público el espacio estatal o no estatal –como señala Arendt– donde tienen lugar las construcciones colectivas de interés común o de común alcance y que por ello poseen pleno sentido político. Por oposición, lo doméstico, que algunos y algunas consideran equivalente a privado es, para la construcción de lo colectivo, un espacio prepolítico donde, de cierta manera, se desdibujan los derechos consagrados en los espacios políticos públicos.

El término "privado", como señala Soledad Murillo<sup>8</sup>, "parece gozar de una presunción epistemológica que lo sitúa como equivalente al término doméstico, siempre que la reflexión o estudio se organice en torno a las mujeres". La autora llama la atención acerca del hecho de que cuando se habla de lo "privado" de los hombres, el sentido es diferente a cuando este término se aplica a lo privado de las mujeres, donde automáticamente afloraría la cercanía a lo doméstico entendido como lo íntimo, lo conyugal, lo relativo a las tareas reproductivas y de mantenimiento y cuidado biológico, material y afectivo personal. Personalmente considero que habría que hablar de lo público, de lo privado y de lo "privadoméstico", esta última como una nueva categoría de comprensión que nos permitiría distinguir el sentido social que se asigna a los espacios tradicionales de resolución personal y colectiva de las mujeres.

Lo cierto es que público/privado/doméstico son paradigmas cambiantes con implicaciones éticas y valorativas que producen su jerarquización en las sociedades a favor de la preeminencia de lo público sobre lo privadoméstico. En función de la jerarquía, las actividades de lo público son socialmente más valiosas

---

<sup>7</sup> Bobbio, Norberto: *El futuro de la democracia*. FCE. 1987

<sup>8</sup> Murillo, Soledad: *Los peligros de asimilar privado a doméstico*. <http://personal.iddeo.es/fisuras>

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

que las del espacio doméstico. El espacio público es el espacio del poder político, desde él, como espacio cultural, se define el orden, la organización y la marcha de la sociedad como un todo. Es un espacio de competencia, donde funciona el pacto de jerarquías y donde los hombres compiten como individuos con identidad singular propia que los hace discernibles del conjunto, como señala Celia Amorós.<sup>9</sup> En cambio, el espacio de lo doméstico es un espacio plano, sin jerarquías, sin competencias, donde las mujeres son indiscernibles como individualidades; es, como dice la misma autora, el espacio de "las idénticas", en tanto protagonistas fundamentales de tal espacio.

La ideología patriarcal ha creado una doble ficción: la primera acerca de la pretendida discontinuidad que existiría entre lo público y lo doméstico; y luego, la segunda, que el espacio privado/doméstico no sería espacio político por que no sería espacio público. Falsamente se ha sostenido la oposición público/privado/doméstico, cuando en realidad, ya no es posible sostener la idea de lo público como espacio separado de lo privado/doméstico, no sólo porque ese espacio, en gran medida, funciona en razón de las normas y prácticas que desde lo público se le asignan como las adecuadas y las permisibles, sino porque como señalara Kate Millet, lo personal es político y como muy claramente ha establecido Hanna Arendt,<sup>10</sup> lo público es una construcción desde el ejercicio de la ciudadanía, que se nutre de las personas en su entidad individual privada, como claramente apunta Habermas<sup>11</sup>.

Desde esta perspectiva, lo privadoméstico no es un reino de la mujer donde ella ejerce un poder y mucho menos "el poder". Lo doméstico es el sitio asignado a las mujeres en razón del orden social determinado desde lo público. Y si en un momento de la historia la mujer fue públicamente reconocida como socialmente valiosa en lo doméstico, cuando los procesos sociales productivos estaban circunscritos a las capacidades de los grupos familiares, nunca tuvo el poder de

---

<sup>9</sup> Amorós Celia:

<sup>10</sup> Arendt, Hanna: *La condición Humana*. Paidós, Barcelona, 1993

<sup>11</sup> Citado por Garay, Luís Jorge: *Ciudadanía, Lo Público, Democracia. Textos y notas*. Red de impresión digital. Cargraphics S.A. Bogotá 2000

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

determinar lo significativo, no tuvo el poder de nombrar, o significar o valorar o ubicar o invertir o asignar, que están entre los más importantes atributos del poder en el orden patriarcal. Al separarse la producción y exteriorizar sus más valiosas funciones sociales fuera de lo doméstico, la subordinación de las mujeres, su dependencia y su desvalorización se hicieron más evidentes.

C Estrechamente relacionado con lo anterior, la jerarquía ha creado una división de trabajo rígida y excluyente entre los géneros que, pese a la penetración creciente de las mujeres en lo público, no ha podido ser superada: la mujer continúa teniendo la responsabilidad en las tareas reproductivas y de mantenimiento y el hombre sólo en las productivas. Las relaciones de poder nuevamente se expresan en la desvalorización social, económica y política de las tareas reproductivas consideradas como "no trabajo" y por extensión, significando a la mujer como dependiente económicamente e improductiva o significadas de menor jerarquía o desestimadas como fuente de beneficios directos para la economía y la sociedad. Este patrón ha invisibilizado la contribución de las mujeres al sostenimiento de las sociedades, no sólo al negar el carácter laboral de la gestión doméstica, sino incluso, negándose a ver en ella contribuciones productivas y efectivas, porque no se dan en una relación contractual o porque representan trabajo no remunerado, tal como el que realizan muchas mujeres campesinas, o las que hacen trabajo voluntario para sus comunidades o las mujeres que trabajan sin salario en empresas familiares o en la pequeña producción de bienes que realizan algunas para generar ingresos complementarios o alimentos para el grupo familiar. El costo de esta rígida división de trabajo ha sido muy elevado, especialmente para aquellas mujeres que en los últimos 150 años han ingresado masivamente en lo público, sin renunciar, por imposibilidad más que por deseo profundo, a las obligaciones del espacio doméstico.

Sólo en los últimos años se ha prestado alguna atención al valor económico del trabajo doméstico, entendido ahora como fuente de una "economía del cuidado". El primer trabajo conocido en este renglón data de 1975. La especialista norteamericana Elba Kyball, en las fases preparatorias de la primera Conferencia

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

Mundial de la Mujer celebrada en México en 1975, produjo un informe sobre esta materia en el cual contabilizaba el valor económico de los aportes del trabajo de las amas de casa y del trabajo voluntario no remunerado de las mujeres en los Estados Unidos, el cual era equivalente entonces a una suma cercana a una quinta parte del Producto Bruto de aquel país. Kyball se refirió a la enorme contribución económica que representaba este trabajo no remunerado, en el contexto de las economías industriales rurales y urbanas de esa época. Posteriormente, algunos países han hecho cálculos semejantes y en la mayoría de los casos, lo estimado está por el orden de 20 a 25% del PB.

Ciertamente, ya no es posible concebir la existencia de las mujeres como sector totalmente excluido de la producción económica. La incorporación masiva de las mujeres a lo público a través del trabajo remunerado e incluso a través del trabajo por cuenta propia en las pequeñas empresas o en la "economía negra" o economía informal, no es todavía, la prueba contundente de la presencia de la mujer en lo público como un espacio propio. Hay la ficción de la presencia pública de las mujeres, pero son numerosas las circunstancias que deben sufrir las mujeres en los espacios públicos, aun en su integridad física y sexual, como para admitir que ha habido una completa apropiación de lo público por las mujeres. Y si se examinan las estructuras del poder formal y las prácticas informales de ejercicio del poder por los hombres, más evidente e convincente es la existencia de barreras invisibilizadas que mantienen este como un espacio expropiado a las humanas mujeres.

d. La jerarquía, tal como apunta Teresita de Barbieri,<sup>12</sup> impone su presencia contundente en todos los sistemas de poder: en lo productivo, material e intelectual y en lo político, tanto como en el sistema de parentesco y en la subjetividad. Poder económico, poder del saber, poder político, filiación y organización del parentesco y en los paradigmas de género que conforman la subjetividad de hombres y mujeres.

---

<sup>12</sup> de Barbieri, Teresita (1992) "Sobre la categoría de género: Una introducción teórico-metodológica". En *Fin de Siglo. Género y cambio civilizatorio*. Teresa Valdés y José Olavarría, eds. Santiago de Chile: ISIS Internacional, Ediciones de las Mujeres, N° 17.

El poder es aún para las mujeres una capacidad fuera de su competencia genérica. Es una especialidad masculina. Y es una clave esencial en la comprensión de la temática del género y en la investigación y comprensión del curso vital e histórico de la existencia de las mujeres. De hecho, la historia no refleja la existencia de las mujeres; su presencia es fantasmagórica. Cuando aparecen como pseudo individuos, lo hacen de la mano de un hombre cuyo nombre es el "ábrete sésamo" que les permite asomarse con rostros y rasgos desvaídos a la gesta, que es como los hombres han entendido la historia y lo que resulta digno de registrarse. Como esposas, madres, hermanas, amantes: filiaciones o amores que les permiten ser históricamente reconocidas; otras aparecen por haber desafiado el poder masculino y por ello muestran de alguna manera el peso de ese poder, cargando las señales del castigo o la sanción que les ganó su rebelión "contra natura". También se registran aquellas que por haber actuado "como hombres" merecieron por tal virtud excepcional ser reseñadas.

Pero las mujeres, en tanto mujeres, como señala la misma Celia Amorós,<sup>13</sup> son como movibles dunas de arena que estuvieron y desaparecieron sin que ello significase cambios apreciables en el panorama de la "history", la cual es definitivamente "His story", y escribo His con mayúscula porque ese ha sido el sentido de esa historia que hoy estamos releyendo para, palmo a palmo, deconstruirla y desempolvar y desenterrar o colegir la "herstory".

Quizás una manera en la cual puede ser muy rápidamente comprendido el mecanismo de origen y la forma en la cual opera el poder de control y dominio sobre las mujeres en el sistema patriarcal, nos lo proporciona la comprensión del triángulo de factores que articulan ese dominio y que aparece en el cuadro que se muestra a continuación, en el cual los tres elementos básicos: desigualdad, discriminación, violencia, constituyen las claves del mecanismo de exclusión de las mujeres, su sometimiento y su permanencia en la subordinación.

---

<sup>13</sup> Amorós, Celia: *Hacia una crítica de la razón patriarcal*, Antropos, Madrid, 1982

Hace ya 15 años las investigadoras argentinas Eva Giberti y Ana María Fernández<sup>14</sup> plantearon la dinámica del sistema de producción de las desigualdades de géneros a través de un circuito integrado por tres polos: desigualdad – discriminación – violencia que se realimentan permanentemente y donde la violencia, visible o invisibilizada representa una estrategia fundamental en el mantenimiento de la subordinación. En nuestra interpretación de este particular punto de vista de las citadas Maestras, el proceso está en la raíz histórica misma del origen del patriarcado: en la medida que la diferencia fue trasmutada por el dominio y la violencia patriarcal en desigualdad, dio origen a un conjunto de prácticas discriminatorias contra las mujeres, las cuales expresan esa desigualdad y cuya permanencia es asegurada a través de los mecanismos de violencia visible o invisibilizada, que permanentemente sostiene la pauta excluyente, creando el consenso coercitivo necesario para legitimar socialmente la naturalidad de la inferioridad femenina y sancionan cualquier desvío de ella. De esta manera la violencia representa la válvula de seguridad del sistema de dominación y exclusión del patriarcado.

Este triangulo que define la dinámica sistémica de la jerarquía entre los géneros es una creación antigua que ha definido las identidades de ambos géneros y ha consagrado el acceso o la exclusión al poder, tal como lo entiende el patriarcado.

## **I. 2 El tema del poder como un contexto mayor para el análisis del liderazgo de las mujeres**

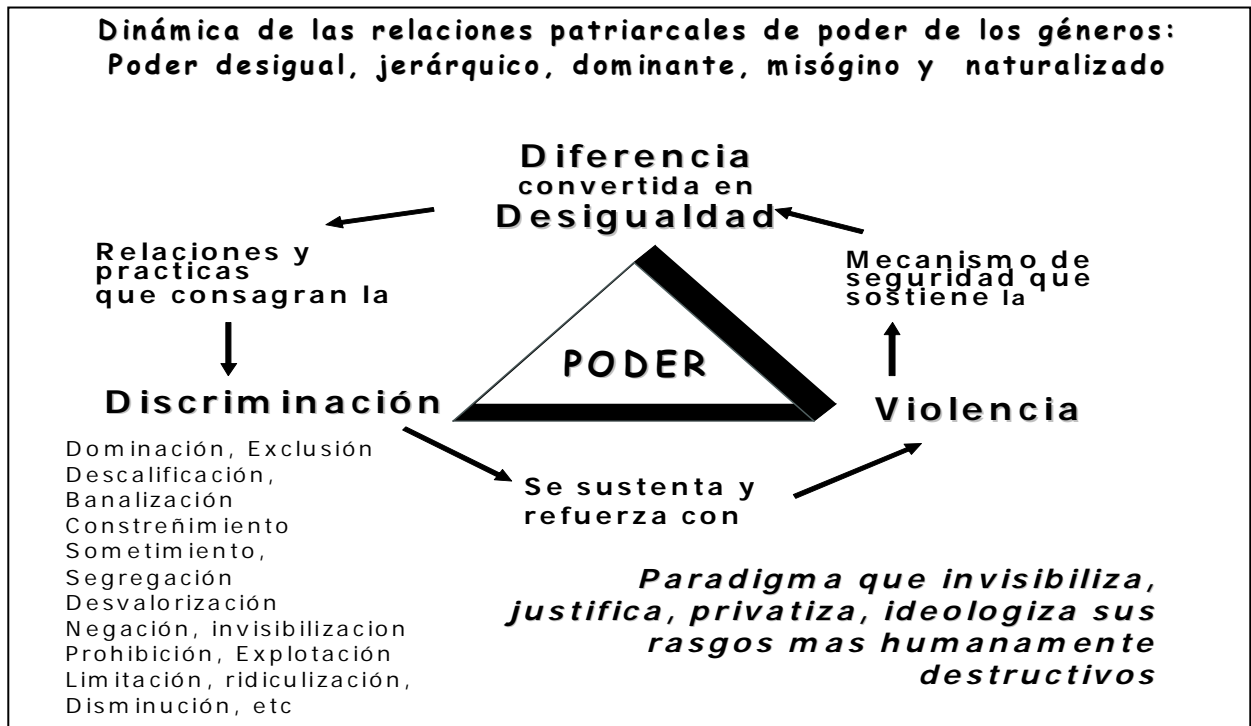
El tema es estimulante; la palabra "poder" generalmente desencadena gran interés. Los asideros del poder a la experiencia humana de todas las épocas son amplios, diversos, complejos, numerosos. Van desde los pliegues más íntimos del aparato psíquico de las y los humanos, hasta las macro-estructuras que organizan el curso y la dinámica de las sociedades. Lejos de ser una abstracción, es una presencia

<sup>14</sup> Giberti, Eva y Fernández, Ana María: *La mujer y la Violencia Invisible*. Editorial Suramericana. Buenos Aires. 1989



## Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres

efectiva, observable y que aparece como inevitable dentro y fuera de todas las personas hombres o mujeres y de sus relaciones.



El poder es un fenómeno que, desde hace mucho tiempo, concentra la atención y los intereses analíticos, científicos y las prácticas de muchas disciplinas. Son numerosas las que han apuntado en las últimas décadas sus derroteros hacia ese tema: sociología, antropología, filosofía, economía, política, psicoanálisis, arqueología y muchas más. Todas confluyen y aportan sus propias claves interpretativas. La presencia del poder en todos los espacios de la vida humana, en todas las relaciones y en todas las dimensiones del quehacer personal y colectivo, representa un factor de estímulo interesado y reflexivo para tan variados intereses disciplinarios y científicos. Es un hecho que actualmente provoca una enorme confluencia reflexiva, donde los contrastes teóricos ofrecen perspectivas de interpretación y estudio atractivas, enriquecedoras y quizá, en muchos casos, apasionantes. Para el feminismo es un tema que ha venido ocupando un lugar muy central en sus análisis y propuestas así como en sus acciones e intervenciones

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

concretas orientadas al cambio de los patrones y supuestos fundamentales de la sociedad patriarcal.

A medida que se hace cada vez más clara la profunda y multifacética pertinencia del poder a, prácticamente, todos los ámbitos del comportamiento humano, se incrementa el interés por saber más sobre las determinaciones conductuales que su presencia origina en los seres humanos, cualesquiera que sean los roles que desempeñamos en la sociedad. Como lo señala Nelson Minello<sup>15</sup> "...estamos inmersos, rodeados, acosados, sitiados por el poder". Este autor describe esta situación refiriéndose a múltiples expresiones de ese acoso citando, desde la presencia actual del terrorismo de Estado, hasta:

*"... los controles multiplicados para entrar a un condominio cualquiera, los topes en las calles, la proliferación de barreras o aún el cierre de otras calles; la existencia de tantas y tantas policías privadas; la necesidad de identificarse, llevar colgada al cuello una credencial, firmar un registro, y anotar hora de entrada y de salida cuando visitamos una empresa; los controles que significan las tarjetas de crédito bancarias o comerciales; los datos más privados que debemos entregar para cualquier solicitud de crédito; el convertirse en un número de la seguridad social; la vigilancia de las corporaciones hacendarias de cada país; en la inmensa montaña de papeles, certificados, constancias y actas que hay que obtener y exhibir para cualquier trámite público o privado; en las planillas de control de calidad y de producción a que están sometidos los obreros fabriles; en las pruebas ginecológicas a las mujeres cuando solicitan trabajo; en las edades para ingresar a tal o cual cargo; en las dificultades para ascender si a determinada edad los varones no son casados (porque soltería es aquí síntoma de inmadurez); en las dificultades para encontrar nuevo trabajo a los 45 años (y a veces también a los 35); en la enseñanza y sus registros de calificaciones, grados y títulos; en la obligación de comunicar los cambios de domicilio a tantas y tantas reparticiones públicas; en muchos otros controles. El varón y la mujer de hoy están cada vez más sitiados a la vigilancia continua de su vida, de sus actos".*

Esta interesante descripción –que, en nuestro criterio, pareciera de inspiración foucaultiana- de algunos de los controles que produce o expresa el poder formal, institucionalizado, recuerda el sentido de aquella "sociedad desnuda", por querer decir al descubierto, de la cual nos habló, hace más de 40 años Vance Packard y es expresión de la estructura de dominación que nos circunda seamos o no concientes

---

<sup>15</sup> Minello, Nelson: *Algunas notas sobre los enfoques y aportes de la Sociología en el estudio de las estructuras de poder*. En "Poder y dominación. Perspectivas antropológicas". Manuel Villa Aguilera Editor. Unidad Regional de Ciencias Humanas y Sociales para América Latina y El Caribe (URSHSLAC) y El Colegio de México. Caracas, 1986

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

de ello. Una sociedad sin privacidad, intervenida en la intimidad por controles empresariales y públicos que denotan poderes diversos. La transparencia de las vidas humanas, puestas al descubierto para preservar intereses, hablan de capacidades de dominación de unos sobre otros y otras, de relaciones jerárquicas que legitiman, por múltiples medios, tales capacidades. Estas son las formas obvias, visibles, del poder, sobre las cuales se ha centrado tradicionalmente la reflexión política. Esta ha fijado su atención más que todo en las estructuras y paradigmas de ejercicio del poder institucionalizado, el cual desde hace varios siglos ha representado un concepto clave en el pensamiento político. Más recientemente, la reflexión sobre este fenómeno intenta descubrir sus expresiones en ámbitos distintos a los tradicionalmente considerados, es decir, a las macro estructuras del Estado y penetra, descubriéndolo, en otras áreas y dimensiones del devenir social y personal.

Como resulta evidente, el sentido del poder del que estamos hablando se refiere y expresa en el sistema de concepciones, ideas, valores, instituciones, prácticas, modos de ser, actuar y relacionarse orientadas al ejercer dominio y control sobre otras personas y lo que ellas representan o portan en si mismas en los órdenes citados: concepciones, ideas, propiedades, instituciones, vínculos, etc. Es el poder de dominar y controlar que tiene o cobra su sentido más claro en las jerarquías.

El carácter omniconcerniente del poder a toda la experiencia humana, ha abonado la consideración multidisciplinaria de la que es objeto, y en esa búsqueda pluridimensional se ha encontrado que, a veces, el poder posee una presencia visible hasta de gran contundencia o se hace claramente perceptible a la conciencia, mientras que en otras, existe enmascarado, invisibilizado y trasmutado ideológicamente de hecho político, en expresión de supuestas condiciones naturales, tal como sucede con la concepción que domina las relaciones entre hombres y mujeres. Lo que no se puede decir de este poder es que sea estático porque lo que le da vigencia en sus efectos, perceptibles conscientemente o no, es precisamente su aplicación o ejercicio efectivo en las ideas, creencias, prácticas, estructuras y agentes de dominio en diversas formas y extensiones.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

El mismo autor citado anteriormente señala que en las sociedades del presente los controles del "poder sobre" o "poder de control" o "poder de dominio" se incrementan visiblemente sobre el cuerpo y la mente de las personas, sobre las cuales "las burocracias" que actúan como agentes del poder siempre tienen la razón y dejan en manos de los individuos, en su absoluta responsabilidad, la marcha eficiente o no de las sociedades. Son culpables los individuos por no cumplir con las exigencias y las normas. Las burocracias son siempre inocentes y, en su dinámica, producen efectos negativos - como actuar para reglamentar nuestra vida - y también positivos, como " proveer espacios, placer y conocimiento" a través de mecanismos ideológicos controlados por el sistema global de poder. Sin embargo este no es un hecho nuevo, quizás lo sea su grosera evidencia multiplicada mundialmente en la difusión que de estas prácticas realizan los medios de comunicación. Pero el control de los cuerpos a través de los mecanismos del poder dominante, es cosa que ha acompañado la vida y la relación de los hombres y las mujeres desde el nacimiento mismo del patriarcado.

Gran parte de las posibles trabas o dificultades que puedan encontrarse al intentar conocer los sentidos, alcances y mecanismos del poder así entendido, tiene que ver con el hecho que, al estar presente en las más diversas experiencias humanas, muchas veces lo que llegamos a conocer del poder son sus consecuencias en los órdenes individuales y colectivos. Con gran suspicacia, la filósofa española Amelia Valcárcel, advierte que el poder no tiene un discurso propio y que –a semejanza de lo que señala Foucault- quienes hablan del poder, lo hacen con base en un conocimiento del mismo que se ha obtenido rastreando sus indicios en las manifestaciones que de él hacen quienes lo ejercen. Señala Valcárcel que en esos indicios, el poder:

*"Bajo diferentes retóricas -de las totalitarias que desnudan el poder a las democráticas que según algunos lo disfrazan- parece delatarse por ciertas inercias: preferencia de los medios frente a los fines, pragmatismo -no precisamente filosófico- amoralismo en suma, pero, sobre todo, por el síntoma más claro, el silencio".<sup>16</sup>*

---

<sup>16</sup> Valcárcel, Amelia: *Sexo y filosofía. Sobre Mujer y Poder*. Editorial Anthropos. Barcelona. 1991

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

Sea que se le conozca por tales indicios o por relatadas o interpretadas experiencias de su ejercicio, son cada vez más numerosas las disciplinas que le dan atención. La filosofía, la ciencia política y la sociología le han dedicado extensos análisis y son, las que desde hace más tiempo, lo consideran objeto de reflexión. Otras variables y referencias anteriormente no consideradas vienen estimulando nuevas perspectivas analíticas. Su consideración desde las actuales visiones de lo que llamamos sociedad civil, desde el género o desde sus raíces posibles en la conformación de la subjetividad, abren atractivas brechas para su estudio, desplazando parcialmente el interés de su consideración hacia áreas novedosas diferentes a las del poder político o el poder en las organizaciones, que poseen como referencia lo institucional.

Las preguntas sobre el origen, naturaleza y formas de actuar del poder, hoy en día no pueden ser respondidas desde las meras determinaciones de los tradicionales acercamientos de las ciencias sociales y más especialmente de la sociopolítica. En ese sentido conviene señalar que tales preguntas por el ser y por la naturaleza del poder en nuestra sociedad patriarcal, han estado fuertemente influidas durante siglos por los planteamientos de Calicles y Trasímaco, sofistas griegos quienes fueron presentados a la historia del pensamiento político en las obras de Platón. Las teorías del poder y de la justicia de los dos mencionados personajes se expresan muy sintéticamente en las siguientes ideas: Calicles sostenía en sus diálogos con Sócrates que en la naturaleza, los grandes dominan a los pequeños, los fuertes aplastan a los débiles y eso, en su criterio, habría de ser aplicado a la vida de los hombres: los mejores que son los más fuertes deberían dominar y someter a los demás. Para Trasímaco quien expresa un claro desdén por la justicia, *"justo es aquello que place al más poderoso. Porque la justicia es en realidad un bien para otro; es una ventaja para quien manda y un daño para el que obedece"*; el poder es del más fuerte.

Estas ideas que frente a las de Sócrates para algunos son realistas y para otros son inmorales y hasta escandalosas y dañinas, han dejado su huella en pensadores posteriores que hurgaron en la compleja materia del ejercicio del poder. Uno de ellos y de gran influencia en los últimos cinco siglos, hasta el

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

presente, fue Nicolás Maquiavelo quien identificó al poder con control y manejo, a menudo también manipulación, de la voluntad de los demás, sin que su ejercicio contemple reserva alguna en el empleo de cualquier medio para justificar el mantenimiento y ejercicio efectivo del poder, lo cual representaría la "virtud" política por excelencia. El poder absoluto, sin mediaciones éticas relacionadas con ciertas virtudes diferentes a la virtud política esencial de conservar e incrementar el poder, sería la condición esencial para el logro de un eficiente servicio del gobernante en la protección del pueblo y en la dotación de leyes justas, lo cual obviamente era un argumento para justificar el absolutismo de los monarcas de su época. En este pensamiento está la raíz de la concepción del poder como una capacidad para actuar sobre otras personas, que se mantiene hasta nuestros días con algunas variantes interpretativas.

En cierta forma, dentro de esta misma línea, Max Weber, supone que el poder es una capacidad que tienen ciertos individuos en ciertas posiciones para influir o condicionar o determinar la conducta de otros individuos. La teoría política weberiana sostiene que es el Estado, por medios legítimos o no, quien tiene el monopolio de la dominación, del verdadero poder y de la coerción física. Plantea que la acción política se debate entre dos éticas: la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad. Las y los ciudadanos simplemente tienen una conducta de aceptación ante la dominación. Por ello señalaba la conveniencia de controlar políticamente a la burocracia para crear límites al poder del Estado. Desde esta perspectiva crea una tipología de las formas de dominación o poderes:

- Dominación carismática: Se da en ciertas sociedades donde el poder lo tiene el líder, quien a su vez demuestra poseerlo como capacidades o características personales extraordinarias y trascendentes, generalmente fundamentado en prácticas espirituales vinculadas a la magia o la religión.
- Dominación tradicional: Este poder está articulado a la vigencia del pasado, reconocida y aceptada socialmente. Es un pasado actuante que se manifiesta en

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

quienes heredan ese pasado y por tanto ejercen el poder sobre la base de ese reconocimiento del derecho heredado.

- Dominación racional o legal: que corresponde al Estado y a la burocracia que se convierten en los sostenedores, ejecutores y garantes de la justicia establecida en la norma poderosa. El poder está en las normas y en la autoridad que ellas confieren, de manera tal que el poder no estaría en las personas sino en las normas en si mismas.

La influencia de Weber se ha mantenido como una referencia importante en las interpretaciones liberales del tema del poder entendido como capacidad que confiere la norma o la posición para ejercer la dominación.

Los marxistas abrieron la comprensión del poder en el marco de las relaciones entre las clases y las estructuras a que dan lugar las relaciones, que son en definitiva estructuras de dominación. En este sentido, se entiende que el poder supone relaciones de influencia asimétrica del tipo dominación/subordinación. Lo importante es comprender que entre ambos hay una articulación significativa, porque lo que da sentido al poder que se ejerce desde la posición de dominación supraordinada, es la aceptación sometida y/o resistente de quien está en la posición subordinada.

En el marco de esta concepción aparece la concepción del poder como expresión de una hegemonía o sistema de dominación, idea desarrollada principalmente por Antonio Gramsci, quien vincula la conquista del poder a la creación de una nueva hegemonía, que es legitimada sobre la hegemonía imperante, a través de procesos que involucran al conflicto entre las fuerzas sociales en pugna. Las relaciones de poder se asoman al escenario de las interpretaciones del poder como una nueva manera de entender los juegos, redes, mecanismos y dinámicas de la dominación.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

Esta comprensión se amplía considerablemente si además, siguiendo a Foucault,<sup>17</sup> entendemos que el poder está presente en todas las expresiones de la vida social; fluye capilarmente hacia todas las instancias que significan lo social, incluyendo la subjetividad y hasta la propia realidad física del cuerpo humano. Más allá de los aparatos, son las fuerzas de dominio que están presentes en todas las relaciones, aún aquellas que aparentemente podrían ser consideradas como más armónicas, como las relaciones sexuales concretas entre dos personas que deciden de motu propio, unirse en este plano. Es el poder de dominación presente en las estructuras de las relaciones que pasan a ser relaciones de poder. Foucault ha dejado con su enorme interés en el análisis de las relaciones de poder en los contextos específicos hacia los cuales dirigió su atención conceptos de gran importancia en la comprensión del tema que nos ocupa: redes de poder, mecanismos de dominación y muchos otros.

El poder se ejerce desde diversas instancias que lo soportan y resisten, cuyas claves están en la existencia de relaciones no igualitarias. No es cosificable y tiene una pertinencia casual en todo otro tipo de relaciones que impliquen jerarquía, cualquiera que sea su naturaleza. El poder se ejerce en pos de objetivos que son inherentes a las relaciones en términos de las cuales se ejerce, las cuales son multiformes.

Aun cuando Foucault no lo señala y pese a la inaprensibilidad del poder como algo que se tome o se deje, aun con la mudez que le reconoce Amelia Valcárcel, es claro que ese algo que se ejerce, asume la identidad de las intenciones de quienes lo ejercen y de los dispositivos a que da lugar su ejercicio. Desde esta perspectiva es desde donde se puede hablar de las diferencialidades que objetivamente encontramos en la multiformidad de sus expresiones. Las lógicas diferenciales en el ejercicio del poder, cuales quieran que sean los soportes o razones históricas de esas lógicas, podrían estar dando las bases para la propuesta de paradigmas diferentes de su ejercicio en las sociedades como conjuntos y entre los géneros. En

---

<sup>17</sup> Foucault, Michel: *Microfísica del poder*. Ediciones de La Piqueta. Madrid. 1991



*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

estos últimos, entre los hombres, como efectucción y entre las mujeres como posibilidad.

Las relaciones de poder, del tipo que venimos hablando, se expresan en el uso o no, de criterios, mecanismos y prácticas de dominación, control, designación, asignación, apropiación, inclusión/exclusión, significación y definición de la realidad en sus aspectos macro y en sus aspectos relacionales o de micro definiciones como las identifica Bonino,<sup>18</sup> en diversos órdenes de comportamientos en, prácticamente, todas las posibilidades de la vida colectiva. Y así, definido, es como debemos intentar entender lo que implica hablar de relaciones de género como relaciones de poder.

Esta reflexión toca con el asunto central de este ensayo que se dirige, precisamente a rastrear la posibilidad de un paradigma diferente de ejercicio del liderazgo y consecuentemente en la concepción y ejercicio del poder desde las vivencias complejas y articuladoras de la identidad que hemos ido conformando en nosotras mismas las mujeres, desde el dominio y la atribución defectiva que los hombres nos han otorgado al significarnos, valorarnos, ubicarnos y nombrarnos, subordinadamente, mujeres. Desde esa subjetividad, desde ese "destino fangoso", como decía Beauvoir, por la resistencia inherente a toda relación de poder las mujeres, incluso desde el único saber que tenemos a mano, el saber patriarcal, hemos ido conformando una ruta hacia la autonomía, como una posible comprensión diferente del poder.

Más recientemente aparece y comienza a tomar cuerpo una concepción distinta, diferente del poder, una concepción que algunas y algunos autores tratan de bautizar con nombres diversos como "concepción generativa del poder", por ejemplo.<sup>19</sup> Se trata de interpretaciones feministas del poder que se orientan a una concepción amplia y cualitativamente distinta del poder, en las cuales lo personal

---

<sup>18</sup> Bonino Méndez, Luís: *Micromachismos. Violencia invisible en la pareja*. Centro de estudios de la condición masculina. [www.europrofem.org/](http://www.europrofem.org/)

<sup>19</sup> Jo Rowlands: *El empoderamiento a examen*. Artículo on line en: [www.developmentinpractice.org](http://www.developmentinpractice.org)

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

tiene una determinación sustantiva, tal como lo expresara la clásica postulación de Millet: lo personal es político. Para las feministas el poder de dominio, poder sobre, poder de controlar es parte sustantiva de las "dinámicas de la opresión y de la opresión interiorizada", que conducen a la subordinación aceptada e internalizada como condición "natural" y que definitivamente excluyen del horizonte de la subjetividad la posibilidad de decidir sobre cualquier cosa y, por supuesto, cualquier rasgo significativo de comportamiento autónomo. La concepción feminista emergente del poder no corresponde a símbolos de poder sino a experiencias y vivencias de poder que se originan en la libertad, seguridad y apropiación de las propias capacidades internas de decidir en forma voluntaria y libre sobre si misma o si mismo y sobre los hechos que nos rodean, con arreglo a pautas libre y voluntariamente aceptadas.

Para las feministas la jerarquía no es la lógica de la estructura, sino un fenómeno probabilístico y cambiante que responde a circunstancias específicas y que autónomamente se decide. Una nueva definición del poder que propone fundamentos éticos distintos que excluyen el dominio y requiere la autonomía como capacidad para expresarse cada quien en su diversidad, como "la capacidad de ser", de expresarse uno mismo, es una noción de poder muy cercana a la idea de capacidad humana como indica Gita Sen.

Actualmente en la literatura feminista y de otros movimientos y perspectivas analíticas se habla de nuevas interpretaciones del poder, cuya síntesis aparece en el cuadro que se muestra a continuación:

### Definiciones del poder e implicaciones prácticas<sup>20</sup>

Poder entendido como	Implicaciones en la práctica
Poder sobre	Conflictos y confrontaciones directas entre quienes tienen y quienes no tienen el poder
Poder para	Construcción de capacidades, liderazgo, apoyo a decisiones individuales, etc.
Poder con	Movilización social, establecimiento de alianzas y coaliciones
Poder interno o personal	Incremento de la autoestima, ampliación de la conciencia, construcción de confianza y credibilidad

Sin embargo, como hemos señalado esta concepción diversa del poder, es una propuesta que se está abriendo caminos y dista mucho de tener por ahora la fortaleza histórica para liquidar totalmente la concepción dominante del poder, cuyas denotaciones de control y dominio, son tan claras para las mujeres, porque son parte de su experiencia vital y de su estructura identitaria.

Lo que hemos señalado hasta el momento, en esta parte nos indica que las relaciones de las mujeres con el poder deben ser interpretadas desde esas dos grandes dimensiones: la esencial presencia de la dominación/subordinación como paradigma sobre el cual se construye la identidad de ambos géneros y la estructura y dinámicas mismas del sistema de poder que caracteriza a nuestra sociedad.

## II Enfoques desarrollados sobre la compleja relación de las mujeres con el poder y sobre su liderazgo.

No es un tema reciente ni siquiera para las propias mujeres, ya que siempre hemos estado presentes en los hechos, en todos los hechos, aun cuando hayamos sido invisibilizadas. No se trata de un interés que se inició con el movimiento sufragista y la lucha por los derechos políticos, como erróneamente

<sup>20</sup> Oxaal Zoë and Baden Sally Baden: *Gender and empowerment: definitions, approaches and implications for policy*. Informe 40. BRIDGE. 1997. <http://www.ids.ac.uk/bridge>

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

se piensa ha veces. Las precursoras del feminismo o las que simplemente fueron protagonistas de los memoriales de agravios que hemos conocido desde hace siglos, han mostrado que el asunto del poder fue motivo de estimulante reflexión para muchas de las hasta hace poco invisibles pensadoras.

El tema que en tal contexto se ha venido considerando con mayor insistencia desde muy antigua data es la relación de las mujeres con el poder público y político o la participación pública y política de las mujeres. Ello se refiere a dos asuntos de la mayor importancia:

a) Las características, modos, potencialidades y restricciones que asume la práctica de la intervención pública y política de las mujeres, dentro y fuera de las organizaciones convencionales que forman parte del sistema político y más recientemente, de la propia sociedad civil.

b) El planteamiento de las acciones que requiere el cierre de las brechas existentes entre hombres y mujeres, para lograr verdadera igualdad de oportunidades y autentica equivalencia y equipotencia en el ejercicio real de la plena ciudadanía y la democracia y eliminar escollos en la gobernabilidad de nuestras sociedades, a causa de la desigualdad estructural de género que las caracteriza.

Este marco nos ubica en un espacio de amplias posibilidades tanto para el análisis y la investigación como para intervenciones concretas dirigidas a apoyar, estimular, jerarquizar y calificar la presencia y acción de las mujeres en los procesos públicos y políticos, ya sea desde el Estado como desde la sociedad civil y las empresas. El tema abarca variados asuntos que van desde los modos de relación de las mujeres con el Estado y las características de hecho y de derecho que en ellos asume la ciudadanía para las mujeres, hasta el apasionante tema de los modos de ejercicio de la militancia y el liderazgo en organizaciones publicas y política (partidistas o no partidistas) y los modos de inserción de las mujeres en los Poderes Públicos, en la gerencia privada o en la conducción social en general.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

En ese espacio tan variado está centrado el interés de este trabajo porque, de las exclusiones más severas que sufren las mujeres en casi todos los países del mundo, la que se refiere a la toma de decisiones y el ejercicio del poder es la más contundente. De hecho, desde mediados de la década de los años 80 hay una clara tendencia a determinar con precisión cuales son los obstáculos que enfrentan para el ejercicio de las posiciones, y últimamente está siendo cada vez más claro el conjunto de atributos hasta ahora no percibidos en las mujeres que podrían mejorar el ejercicio del poder, si lo ejerciesen plenamente.

Toda esta discusión así como las experiencias y los logros alcanzados, han puesto de manifiesto que el impulso a una presencia más numerosa, efectiva y eficiente de las mujeres en la práctica política y en la conducción empresarial y social en general, no sólo representa un imperativo ético, sino una condición esencial de la gobernabilidad de la sociedad como un todo, porque representa uno de los mas críticos requisitos sociales, culturales, políticos y, económicos para alcanzar un auténtico Desarrollo Humano Sostenible y un sistema real y no puramente nominal de Libertades, Paz, Crecimiento, Justicia y Democracia.

Por otra parte, hoy sabemos que la exclusión de la ciudadanía y las diversas formas que ha asumido la discriminación contra las mujeres en la vida pública, en los procesos políticos convencionales y en el ejercicio del poder, requiere que el cambio de su posición, situación e intervenciones, se apoye en diversos instrumentos. Estos pueden abarcar diversos aspectos como:

- Redefiniciones institucionales y las reformas jurídicas.
- Acciones dirigidas a sensibilizar, capacitar y crear experticias diversas en las mujeres, que les permitan un desempeño eficiente en la vida pública y política.
- Potenciación de la capacidad de innovar esa práctica con la cooperación, el entendimiento, el acuerdo, la resolución pacífica de los conflictos, la negociación y el respeto a la diferencia.
- El que las mujeres se sensibilicen, concienticen y comprendan la importancia social y personal de desarrollar y efectuar sus potencialidades para la vida

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

pública, para la vida política, como actoras co-responsables del desarrollo y de la gobernabilidad democrática.

Afortunadamente, en las décadas finales del siglo XX las ideas sobre el tema de las relaciones entre mujeres y poder se ha ampliado y transformado positivamente, gracias a la presencia de ciertos hechos:

*"a) el impulso que imprimió a las intenciones de las mujeres la emergencia y desarrollo de la llamada segunda ola del feminismo en los años 60. ... b) Otro factor, no menos importante, ha sido la progresiva injerencia de los gobiernos en los asuntos de las mujeres, que han pasado a ser consideradas un sector de la sociedad que demanda y requiere atención particular y decisiones de elevada jerarquía en la formulación de las políticas públicas. c) ... el papel desempeñado por las Organizaciones No Gubernamentales que, como actoras de la sociedad civil, han enriquecido con sus esfuerzos las agendas de intereses y necesidades de la población femenina. d) ... la contribución que han brindado los organismos multilaterales, regionales e internacionales, que progresivamente han hecho del tema de las mujeres y, más recientemente, de los asuntos de género, una dimensión significativa de sus agendas".<sup>21</sup>*

Y en el marco de toda esta muy rica producción de iniciativas, la consideración específica del tema del liderazgo de las mujeres, de sus desempeños en la dirección y en la conducción en espacios públicos o privados, conjuga gran parte de los intereses de quienes tienen compromiso con el adelanto de nuestro género.

Respecto a la evolución que en estos años han tenido los enfoques al tema del liderazgo concretamente considerado, son diversos los que han ido apareciendo y superponiéndose, en un proceso de complejidad creciente. En las últimas décadas, la investigación, la producción intelectual y el interés de quienes nos ocupamos por estos temas aparece dirigido hacia algunos cauces que son, básicamente, los siguientes:

1. El enfoque cuantitativo
2. El enfoque del papel de las mujeres en el cambio social.
3. El enfoque centrado en el proceso de llegar al poder.

---

<sup>21</sup> García Prince, Evangelina: *La participación de las mujeres en las estructuras de poder y de toma de decisiones*. Reunión Interamericana de Consulta de la Comisión Interamericana de Mujeres, CIM, de la Organización de Estados Americanos, OEA. Documento OEA/Ser.L.II/7.7, CIM/CIMDE/doc.4/98, Washington, D.C., febrero de 1998

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

4. El enfoque de los mecanismos de exclusión institucionalizados
5. El enfoque de los mecanismos socio psicológicos del poder. La vivencia del éxito.
6. El enfoque de las relaciones entre las mujeres, la ciudadanía y el Estado.
7. El enfoque centrado en las características del ejercicio del liderazgo por las mujeres.
8. El enfoque del empoderamiento

Todas estas vertientes que están vivamente presentes en la discusión actual, se refieren a hechos que en la realidad presentan estrecha conexión y en ciertos casos resultan mutuamente condicionados e inseparables; sólo por razones analíticas se estudian singularmente. Una separación que, como se verá en la consideración de cada enfoque, es artificial y difícil de mantener en el curso de las reflexiones de algunos de los casos que se analizan.

Algunos de estos enfoques están más interesados en el despeje científico filosófico, otros se han orientado hacia la descripción y conocimiento de la situación; algunos poseen un carácter más propositivo ya sea legislativo, político y/o programático y otros están interesados directamente en las intervenciones concretas sobre las organizaciones, los procesos y las propias mujeres a fin de alentar su liderazgo hacia los mayores y mejores niveles de excelencia y eficiencia. Entre todos esos enfoques que hemos citado, hay uno que en nuestro criterio posee el mayor peso en el esclarecimiento de la articulación de las mujeres al poder: es el enfoque centrado en el ejercicio mismo del liderazgo por parte de las mujeres, al cual nos referiremos extensamente, por ser la materia central de este ensayo. A los otros, nos referiremos muy brevemente, en el interés de dejar aclaradas algunas pistas que vinculan internamente a unos con los otros, ya que en verdad es difícil definir en términos precisos las fronteras de cada uno de estos temas tan estrechamente interconectados. De hecho, al abordarlos singularmente nos percatamos de que las dudas e interrogantes a que dan lugar, nos remiten a los espacios de los otros enfoques. Señalando esta advertencia, nos referiremos a los citados enfoques como los más populares en el análisis de la relación mujeres y poder.

## **1 El enfoque cuantitativo**

Este enfoque representa el punto de vista tradicional, principalmente interesado en la evaluación cuantitativa de la presencia de mujeres en los procesos y en posiciones visibles o de alto nivel en la toma de decisiones en las organizaciones que dominan la vida pública y política o en la gerencia y conducción de las empresas del sector privado y en la actividad de las organizaciones sociales y sindicales, principalmente; pero sobre todo el interés ha estado centrado en las primeras. El conocimiento de las cantidades, (cuántas son), las áreas y las jerarquías donde están las mujeres, ha sido el interés principal. En este plano, las apariencias parecieran mostrar en la última década del siglo XX e inicios del XXI, un panorama ciertamente halagador para el avance de las mujeres en el poder, porque estamos en casi todas partes. Pero cuando escudriñamos las proporciones en las cuales las mujeres hacen presencia, llegamos a la conclusión de que aun nos queda un enorme trecho por recorrer.

Las proporciones siguen siendo bajísimas en la inmensa mayoría de los países, pese a los esfuerzos que han hecho las propias mujeres por romper las barreras que limitan su inclusión. En términos generales las mujeres que ocupan las primeras posiciones en sus respectivos países como Presidentas o Jefas de Estado o Gobierno no pasan de ser un 7% del total; y en las dos posiciones que le siguen en la jerarquía inmediatamente inferior no llegan a un 13%. Estas cifras promediales varían de un país a otro, pero en general esas son las cuotas internacionales impuestas por la tradición a la presencia de las mujeres.

En 1995, con motivo de la celebración de la Cuarta Conferencia Mundial de la Organización de las Naciones Unidas sobre la Mujer, se calculó que para que las mujeres pudiesen igualar la proporción representada por los varones en las posiciones visibles de la vida pública, a la tasa de crecimiento vegetativo que hasta entonces había tenido en los últimos 20 años, se requerirían unos 500 años para llegar a la ideal proporción de 50% y 50% de hombres y mujeres en tales posiciones. Ya desde los años 70, el análisis de las bajas cantidades de mujeres en



*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

las posiciones de poder llevó a asegurar la existencia de un "techo de cristal", un tope en el ascenso de las mujeres llamado así por su aparente invisibilidad, que impedía y sigue impidiendo el incremento de las proporciones de mujeres en los escaños superiores de los poderes públicos, las empresas y demás organizaciones. Para muchas de las mujeres que hemos escuchado en múltiples foros, reuniones, seminarios y congresos, el techo es en apariencia cristalino pero representa en la realidad un límite sólido, inquebrantable para la mayoría y muy lejano, diferente a la frágil resistencia que metafóricamente podría representar el cristal, del que se habla.

Ya para 1992 la revista Fortune realizó un estudio en los Estados Unidos sobre la evolución de las empresas de mayores éxitos de ese país y en el mundo, la cual produjo los siguientes resultados: de 500 empresas sólo en una de ellas una mujer la presidía; de 6 mil 502 altos cargos únicamente 175 eran desempeñados por mujeres. A mediados de la década final del siglo XX hubo predicciones optimistas en vista del empuje que estaban logrando las mujeres. Regina Herzlinger, de Harvard Business School, señaló que las mujeres de la generación de la posguerra habían acumulado cinco a seis lustros de experiencia empresarial, por lo que era posible esperar que para el año 2010, estarían al comando de las grandes empresas estadounidenses. Asunto que hasta el momento no se ha cumplido.

Todas las iniciativas y demandas por dar a las mujeres mayor relevancia en las decisiones, condujo a proponer en el marco de las nacientes políticas de igualdad, la adopción de cuotas de participación en las posiciones de poder, asunto que, pese a su popularidad y a las iniciativas que muchos países han adelantado en la materia, todavía hoy enciende los debates y encuentra resistencias que en muchos casos las han hecho inaplicables o han provocado su eliminación autoritariamente, como ocurrió recientemente en el caso de Venezuela, donde pasando por encima de

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

la ley y la propia Constitución, hubo una decisión arbitraria que eliminó la cuota legalmente establecida.<sup>22</sup>

Esta misma temática de las mujeres que llegan a las posiciones de poder ha derivado hacia la discusión de su representatividad respecto a las necesidades e intereses femeninos y son numerosos los casos de objeciones que muchas de ellas reciben por no estar comprometidas con el tema o por actuar de espaldas y aun contra los intereses de género lo cual las convierte en peones del ajedrez político o empresarial de los hombres.

Hay que señalar que en materia de cuantificación de las mujeres en las posiciones en el poder los avances han sido notables en lo que se refiere a la materia estadística. Casi todos los países tienen cifras confiables; el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, ha creado una estadística mundial que anualmente se actualiza en su Informe de Desarrollo Humano y desde 1995 ha venido mostrando un Índice de Potenciación de Género, IPG, dirigido a monitorear y evaluar la presencia diferencial de hombres y mujeres en posiciones de toma de decisiones, aparte del desarrollo que han adelantado algunos organismos en la producción de indicadores sobre este tema de la participación en las posiciones de poder.<sup>23</sup> Lo que se observa a escala internacional es que en la mayoría de los países, el avance en el IPG es dramáticamente más lento que el adelanto en el Índice de Desarrollo Humano lo cual demuestra las dificultades a las que nos hemos referido.

---

<sup>22</sup>García Prince, Evangelina: *Hacia la institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas*. ILDIS, Fundación Friedrich Ebert, Foro por la Equidad de Género Editores. Caracas, 2003. En dicho trabajo la autora de este ensayo señala que las venezolanas conquistaron la cuota 30% establecida en el artículo 144 de la Ley Orgánica del Sufragio y Participación Política, para representación en las listas para cargos en elecciones nacionales, estatales, municipales y de representación en los Parlamentos Latinoamericano y Andino. Violando la Constitución Venezolana, el Consejo Nacional Electoral aprobó ejecutivamente en 2001, "desaplicar" dicho artículo de la Ley, con lo cual las venezolanas perdimos la cuota. Elevado el caso al Tribunal Supremo de Justicia, éste fallo a favor de la medida violatoria de la Constitución.

<sup>23</sup> En este sentido es notable el trabajo adelantado sobre estos indicadores por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe, CEPAL: "Indicadores de Género para el seguimiento y la evaluación del Programa de Acción Regional para las Mujeres de América Latina y el Caribe, 1995 – 2001 y la Plataforma de Acción de Beijing". Santiago de Chile. (1999)

## 2 El enfoque del papel de las mujeres en el cambio social.

Otro tipo de interés se desarrolló a partir de los años 70, centrado en el examen del papel que cumplen las mujeres en posiciones de poder en el cambio social y sobre todo en el análisis de su influencia en la transformación de la condición y posición de las otras mujeres y su intervención en los procesos que pueden facilitar que los intereses de la población femenina se reflejen en la acción de los poderes públicos.

El rol del liderazgo de las mujeres en la presencia o ausencia de la consideración de las necesidades e intereses prácticos y estratégicos de las mujeres en las agendas públicas ha sido seguido con mucha atención por algunas investigadoras e investigadores. Algunos trabajos se concentran en la forma cómo discurre la gestión de esas mujeres, otras se ocupan de los resultados. El interés para algunas y algunos se focaliza en saber por ejemplo:

*"...¿... cuáles son las representaciones de género presentes en estas mujeres, cómo estructuran sus discursos o conversación pública, cómo ocupan un espacio tradicionalmente asociado a lo masculino y cómo el capital cultural o simbólico con el que cuentan, se traduce en un modelo de gestión particular?, son algunas de las preguntas que motivaron la realización de este estudio".<sup>24</sup>*

El tema sugerido en las líneas anteriores es extremadamente interesante, y aun cuando por ahora no podemos más que mencionarlo, conviene señalar que ha abierto una veta de investigación de grandes posibilidades y de real necesidad en la planificación de cambios institucionales vinculados a la promoción de las políticas de igualdad. Por su parte, los resultados parecen confirmar que la presencia de mujeres, de alguna manera, ha tenido una influencia importante en modificar la agenda social, especialmente, pero que su rol ha sido poco activo en cambiar la agenda política y la económica. Esta temática se articula obviamente con el enfoque

<sup>24</sup> Barril, Alex: *Representaciones de Género, Poder y Modelos de Gestión presentes en la Conversación Pública de Mujeres que ocupan Cargos Directivos en el Estado: El Caso del Ministerio de Agricultura*. Revista Mad. No.5. Septiembre 2001. Departamento de Antropología. Universidad de Chile

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

anterior, en la medida de que para muchas y muchos analistas el rendimiento que las mujeres que llegan al poder han tenido para las agendas de la igualdad es menor que lo que las expectativas de las organizaciones de mujeres esperan de ellas.

Esto ha llevado a que en muchos países, las organizaciones de mujeres preparen agendas preelectorales en el caso de los poderes públicos, que presentan y exigen como parte de su programa de gobierno, a las y los candidatos, como expresión de las aspiraciones de la población femenina para las gestiones de los próximos períodos de la administración pública o en las venideras legislaturas. En este sentido son numerosos los países de América Latina y El Caribe donde las Agendas de las Mujeres se han legitimado como propuestas políticas para el cambio que se ponen en manos de las mujeres que aspiran ser electas. Sin embargo pese a estas presiones y pese a que se reconoce que hay cambios en las acciones de los poderes públicos por iniciativas de las mujeres que están dentro, todavía no es una acción satisfactoria.

En conexión con lo que piensan las mujeres que están en el poder, a menudo se alude a que muchas de ellas carecen de la conciencia de género que las llevaría a convertirse en facilitadoras y promotoras de las políticas públicas de igualdad o circunstancialmente, incluso, políticas que pueden beneficiar a las mujeres en problemas agudos concretos. Este tema es sensible en ciertos órganos de los poderes públicos donde la temática de los asuntos de las mujeres o de género, es visto como un espacio de disminución del poder político. En algunos países de América Latina y El Caribe, en los organismos parlamentarios especialmente, (Asambleas y Congresos), incluso las mismas parlamentarias en muchos casos desdeñan el participar en las Comisiones parlamentarias sobre el tema, por considerarlas de importancia limitada y que las puede sustraer de la visibilidad política de mayor valía. Esto ha creado una tendencia a la "ghettización" y debilitamiento de estas unidades tan importantes en la promoción de cambios en

las políticas de Estado dirigidos a modificar el "male stream" dominante en ellas.<sup>25</sup> Y lo que ocurre en muchos órganos del Poder Legislativo, también se da en las Administraciones donde el rol de los liderazgos de las mujeres presenta acentos diversos.<sup>26</sup>

En todo caso, en el seno de las Naciones Unidas y de otros organismos de cooperación se ha venido sosteniendo la tesis de que la presencia de una "masa crítica" de mujeres, equivalente al 35% del total de las posiciones de poder en los diversos cuerpos u órganos de los Poderes Públicos, asegura el desencadenamiento de cambios cualitativos en las agendas de esos poderes.

### **3 El enfoque centrado en el proceso de llegar al poder.**

Este enfoque aparece hacia los primeros años de la década de los 90 y se ha concentrado en analizar el proceso que cumplen o deben seguir las mujeres para alcanzar posiciones relevantes de poder. Un proceso que de ninguna manera es equivalente en hombres y mujeres, sobre todo en los partidos políticos y en la vida de los sindicatos, por mencionar dos casos críticos para las aspiraciones de las mujeres. Son numerosas las vertientes que están apareciendo en conexión con esta posibilidad analítica. Hasta el momento encontramos interés en los siguientes aspectos: en el análisis de lo que ocurre en organizaciones como partidos, administraciones públicas y sindicatos, por ejemplo, respecto a los cuales se ha venido desarrollando el examen de los criterios y mecanismos de selección de

---

<sup>25</sup> Para algunas autoras y autores "male stream" se refiere a que las y los científicos de la política están inmersos en temas de estudio que tienen que ver o tratan y reflejan preocupaciones, actividades y aspiraciones y necesidades masculinas. Citado por: Rodríguez, Marcela: *Diseño institucional, presidencialismo, y parlamentarismo, hay alguna diferencia ... para las mujeres*. En Facio y Fries Editoras: "Género y Derecho". LOM Ediciones La Morada. Santiago. 1999. Una amplia consideración de las realidades latinoamericanas y caribeñas de las Comisiones Parlamentarias a cargo de los temas vinculados a los derechos de las mujeres, puede ser consultada en otro trabajo de la autora: García Prince, Evangelina: *"Sentido y contenidos de la construcción de una agenda legislativa para el desarrollo de los derechos de las mujeres"*. Fundación Violeta Barrios de Chamorro. Managua, Nicaragua, 2001.

<sup>26</sup> García Prince, Evangelina: 1) *Género y políticas públicas*. Ponencia para el Foro por la Equidad de Género. 2002. 2) op. cit. *Hacia la institucionalización del enfoque de género...*

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

candidaturas para ascensos y para nominaciones o postulaciones a cargos importantes; también hay trabajos centrados en el interés de conocer los canales y prácticas que hacen posible a las mujeres llegar al poder, así como los obstáculos que enfrentan en las diversas esferas de desempeño público y privado.

Hace varios años las Naciones Unidas publicó un importante trabajo de investigación en el cual analizó el proceso por el cual, al menos en la mayoría de las organizaciones políticas, las mujeres llegan a ser efectivamente electas a las posiciones de dirección.<sup>27</sup> En dicho estudio se señala que las mujeres para llegar a las posiciones de poder del sistema político deben pasar por un proceso que comprende cuatro etapas: 1) Ser elegible, para lo cual sólo se requiere cumplir con las condiciones legales exigibles a toda o todo ciudadano; 2) entrar en el *pool* de potenciales candidatos o candidatas, es decir, llegar a ser parte del grupo de elegibles reales o cercanos, lo cual supone estar involucrados o involucradas en las actividades políticas de la organización u otras semejantes con fines políticos; 3) entrar en el *pool* de candidatas y candidatos efectivos, es decir, recibir la calificación necesaria o investidura de la organización a la que pertenece, para ocupar una posición representativa; y 4) Ser electos o electas, como paso para entrar a ser parte de las o los decisores o élite política.

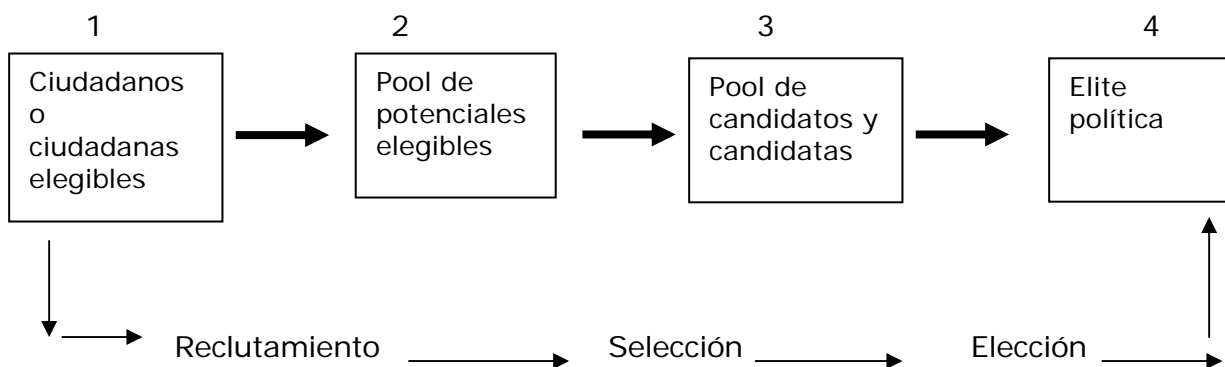
Lo importante es tener claro que, como lo advierten los autores del trabajo citado, en los procesos que supone el pasar de una a otra etapa: Reclutamiento, Selección y Elección efectiva, actúan una serie de factores que influyen en ese paso, generalmente en detrimento de las candidaturas femeninas. Por ejemplo, en el proceso de Reclutamiento, es decir, de pasar de ser una ciudadana elegible de acuerdo con los requisitos que se plantean en las leyes y entrar en el *pool* de candidatos o candidatas potencialmente elegibles, actúan factores como las características personales, la experiencia y competencia, los valores de las culturas políticas del país, factores demográficos, patrones consagrados socialmente para roles de hombres y mujeres, distribución de las ventajas sociales que pueden

---

<sup>27</sup> Centro para el Desarrollo Social y Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas: *Women in Politics and Decision - Making in the Late Twentieth Century*, Viena, N.Y. 1992

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

apoyar las candidaturas de hombres o mujeres, las situaciones personales y familiares, las pautas de equidad o inequidad imperantes respecto a las oportunidades de una u otras.



Algo semejante ocurre en los procesos de Selección y Elección, donde los filtros de las organizaciones y de la propia sociedad, van haciendo cada vez más estrechas las posibles oportunidades de llegada de las mujeres a las élites políticas.<sup>28</sup> En el caso de los procesos de Selección los factores influyentes en las posibilidades de que las y los candidatos potenciales lleguen a ser parte del grupo de candidatos o candidatas efectivos incluyen: los sistemas electorales, la experiencia política, los apoyos políticos, el acceso a recursos, los mecanismos internos de la organización, sistemas y criterios internos de selección de candidaturas, la cultura política interna, los apoyos al interior de las cúpulas de decisión, la capacidad negociadora, la influencia de las ramas femeninas, la existencia de círculos de influencia propios.

Cada uno de estos procesos se da en un contexto donde se hacen presentes factores formales e informales de selección que forman parte de las instituciones que dominan estos escenarios y que operan no sólo con las normas explícitas que conforman la estructura formal de dichas instituciones, sino, lo que es más importantes en estos casos, con las prácticas y acciones de las y los agentes institucionales que portan los valores de sus respectivas culturas políticas e ideologías sobre las diferencias y los roles de hombres y mujeres. Y en los procesos

<sup>28</sup> García Prince, Evangelina: *Derechos Políticos y Ciudadanía de las Mujeres*. Edición de GENDHU. Género, desarrollo, democracia y derechos humanos. Caracas, 1976

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

electorales propiamente dichos, influyen factores como: las ideologías sociales sobre los roles de hombres y mujeres, los recursos que se manejan, los soportes políticos de las candidaturas, la cultura política general, las habilidades personales, la experiencia en campañas electorales, el manejo de los medios masivos de comunicación, la posibilidad de conseguir recursos y el manejo del propio proceso de votaciones. Todo un panorama donde la experiencia y posibilidades de las mujeres está en desventaja.

Esto ocurre igualmente en otras esferas donde las mujeres son objetos de filtrados rigurosos, o de hiper-selección o sobre selección, tal como afirma María Antonia García de León, quien señala que:

*"De modo general, y a salvo excepciones que confirman la regla, podemos decir sintetizadamente que las élites profesionales femeninas pasan un triple filtro social que el sistema les impone para obtener su status: una selección social general, una selección patriarcal y una selección en cuanto a pioneras... En suma, y por utilizar otro lenguaje, podríamos hablar de las condiciones leoninas que el patriarcado impone a las mujeres para poder triunfar profesionalmente. Se les exige mucho más que lo implicado en una estricta reproducción social sin más."<sup>29</sup>*

Son, como dice la misma autora, "elites discriminadas" gracias a la hiper selección de la que son objeto en el proceso de llegar a las posiciones de poder.

Estos condicionantes del camino al poder están reflejados en los numerosos obstáculos que deben enfrentar las mujeres y que han venido siendo detectados por la investigación. Hace pocos años escribí una obra en homenaje al medio siglo de los derechos políticos de las mujeres venezolanas, que se cumplieron en 1997.<sup>30</sup> Señalé que los obstáculos entonces se podían sintetizar en dos grandes tipos:

Los obstáculos endógenos, es decir aquellos que están en nosotras mismas en nuestras subjetividades personales y los obstáculos exógenos, que están presentes en el medio externo donde debemos desarrollar nuestras aspiraciones de acción

---

<sup>29</sup> García de León, María Antonia: *Herederas y Heridas. Sobre las élites profesionales femeninas*. Ediciones Cátedra. Colección Feminismos. Madrid. 2002

<sup>30</sup> García Prince, Evangelina: *Derechos Políticos y Ciudadanía de las Mujeres*. Ver cita anterior



*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

pública o política. En general tales obstáculos podían ser sintetizados en los siguientes rubros:

a) Las culturas políticas claramente androcéntricas y discriminatorias que prevalecen en las estructuras del poder formal: aparatos públicos, partidos, sindicatos, organismos académicos y científicos y demás organizaciones sociales que en si mismas son una fuente de poderosas y numerosas barreras a la intervención de las mujeres. Esto incluye la prevalencia del "modelo masculino" de hacer y comportarse políticamente.

b) La desvalorización de las capacidades y contribuciones de las mujeres a los procesos y organizaciones de la vida pública y política, a consecuencia de los estereotipos que prevalecen con relación a los vínculos de cada género con los asuntos políticos, que favorecen claramente a los hombres.

c) La atención dual que deben prestar las mujeres a las obligaciones domésticas y públicas, las cuales son fuente de restricciones a su disponibilidad y competitividad política. Transferimos permanentemente, como género, competitividad política, profesional, económica y social, a los varones de nuestro grupo familiar, al aceptar y/o tomar como nuestra exclusiva responsabilidad cargas de tareas que en justicia corresponderían a ambas partes.

d) La existencia de prejuicios y presiones subalternas que ejercen los hombres sobre las mujeres que aspiran ingresar en la vida pública y política, lo cual incluye el acoso o las presiones sexuales, tal como lo han demostrado ampliamente Najma Chowdhury y Barbara Nelson en su monumental investigación " Women and Power Worldwide",<sup>31</sup> realizado en más de 40 países, en el cual señalan que la costumbre de presionar sexualmente a las mujeres en el ámbito de la política, es aceptada y esperada como un patrón común en los comportamientos masculinos en esa esfera.

---

<sup>31</sup> Chowdhury, Najma and Nelson, Barbara: *Women and Power Worldwide*. Yale University Press. London/New Haven 1994

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

e) Las ideologías de género que poseen muchas mujeres y que las autoexcluye de las posibilidades de la vida pública o crean prejuicios contra las que intervienen. Este interesante concepto de "ideologías de género" de las mujeres, introducido por las autoras citadas en el párrafo precedente se refiere a teorías personales del poder que están definidas por dos principios articuladores: dominación del hombre y diferencias entre hombres y mujeres. Las señaladas ideologías están vinculadas al modo cómo reaccionan las mujeres ante la dominación masculina (rechazándola o aceptándola) y el sentido o importancia que atribuyen a las diferencias entre hombres y mujeres (mucho o poco). Ambos ejes representan actitudes posibles, pues su combinación produciría cuatro tipos básicos de ideologías de género, que en determinados casos pueden ser un fuerte obstáculo endógeno a las posibles carreras de las mujeres hacia posiciones de poder o por el contrario una disposición positiva hacia la búsqueda de cambios igualitarios entre hombres y mujeres.

f) Conectado con lo anterior, muchos obstáculos están relacionados con las premisas que conforman el paradigma de la identidad del género femenino, en el cual no está incluida la aspiración al poder o los comportamientos de liderazgo o de influencia. Sobre este tema la producción intelectual de las feministas es extensa y muy calificada. Los frenos derivados de la identidad de género pueden asociarse a varios aspectos de esa identidad: desde la forma en la cual es encapsulada en las mujeres la pulsión de dominio impidiendo su evolución en nosotras hacia deseo de poder, que es frenado muy tempranamente para asegurar nuestra adecuación a los roles tradicionales que nos excluyen de lo público, hasta los comportamientos exteriores que legitiman para una misma una determinada idea de lo que es la feminidad, o la aculturación asintónica que muchas mujeres deben padecer en sus identidad para acoplarse forzosamente a las exigencias de los roles definidos en la óptica masculina del poder.

En este orden de ideas se ha señalado que la inclinación de las mujeres a impregnar de algunos rasgos de afectividad sus vínculos personales, a consecuencia de los aspectos derivados de sus experiencias identitarias, puede ser contradictorio

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

con el clima masculino de relaciones que prevalece en los espacios laborales dominados por los hombres donde tradicionalmente y hasta hace muy poco tiempo, cuando se han iniciado cambios en algunos paradigmas, la prevalencia de la racionalidad, la relación interesada impersonal y jerárquica constituyen la pauta aceptada.<sup>32</sup>

g) La objetiva menor experiencia de las mujeres en la consecución y manejo de los recursos del poder institucionalizado y la existencia de prácticas en las organizaciones que favorecen abiertamente a los hombres en la distribución de apoyos y recursos financieros y políticos, es uno de los límites más comunes que consiguen las mujeres en su tránsito hacia las posiciones y en los procesos de legitimación de sus aspiraciones de liderazgo. Por otra parte el acceso de las mujeres a los círculos de influencia y redes donde se deciden o distribuyen las oportunidades y la existencia de dobles parámetros discriminatorios para evaluar las competencias políticas de hombres y mujeres son obstáculos políticos poderosos.

El poder, como nos señala la gran maestra de Oviedo, la filósofa Amelia Valcárcel<sup>33</sup>, se teje en redes que corresponden a dos ejes: el primero representado por los mecanismos formales e informales de expresión y circulación del poder y un segundo eje que corresponde a los criterios explícitos e implícitos de asignación u obtención de poder. El verdadero poder es aquel que opera en los mecanismos informales e inviste de poder a otros y otras atendiendo a criterios no explícitos. Sobre todo en nuestras culturas políticas donde el poder está altamente personalizado y donde la meritocracia es un mito, en especial para las mujeres que acceden, en algunos casos con grandes dificultades, al espacio de la libre competencia para dar una batalla desigual, en la que cuentan casi exclusivamente con méritos académicos o de militancia o experiencia, en unos juegos de poder donde solo los hombres "dan la talla", porque calzan en los criterios implícitos que determinan quienes tienen el verdadero poder de otorgar la investidura. No hay en

<sup>32</sup> Federación de Sindicatos de Trabajadores de la Enseñanza de Castilla y León STE de C. y L.: "*El techo de cristal*". Artículo on line ([www.ste.org](http://www.ste.org))

<sup>33</sup> Valcárcel, Amelia: *La política de las Mujeres*. Ediciones Cátedra. Colección Feminismos, Madrid, 1997

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

política un mercado de libre competencia de los méritos, sino un sistema universalizado donde valores que no aparecen en ningún código de méritos, determinan quien va y quien no va, por las decisiones de los pocos o más bien, poquísimos, que tienen el poder para cooptar. Esta es una de las áreas donde muchas mujeres padecen frustraciones severas de sus carreras políticas, especialmente, por la inexperiencia o el rechazo a los juegos del poder implícito y los arreglos que pactan los hombres entre si, que en el marco de la experiencia de las mujeres muchas veces nos resultan casi "pactos contra natura". Las mujeres no hemos adquirido la vocación de poder en el modo que caracteriza a los hombres, sobre todo en materia política. Y esta característica que se repite en muchos contextos, es otra de las atractivas áreas de investigación que algunas estudiosas vienen explorando.

Por otra parte, se ha investigado que, también en las organizaciones empresariales, sobre todo en las grandes corporaciones, cuanto más alta sea la posición para ascender, el cambio tiende a estar menos basado en la meritocracia que en los procesos de cooptación o de designación por elección ya señalados. En estas organizaciones son hombres quienes copan la mayor parte de las posiciones elevadas y favorecen la elección de otros hombres, quienes entre si desarrollan círculos personales de influencia y por estos mecanismos disminuyen las oportunidades de las mujeres, por muy acreditadas que puedan ser.

h) Las pautas de la socialización política, discriminatorias y excluyentes que reciben las niñas tienden a favorecer actitudes pasivas, dependientes y conservadoras en la mujeres frente al poder y a la autoridad, complementadas con legislaciones proteccionistas para mujeres que las hacen en muchos casos, prácticamente inactivas. En la socialización de las niñas no circulan ni se alientan sueños o propósitos o metas personales de poder o de ascenso social. No aprendemos cuando somos niñas a jugar en equipo o hacer juegos con objetivos concretos, con jerarquías y que tienen principio y fin. El juego de muñecas es una experiencia intemporal, repetitiva, donde las que juegan practican una relación de igualdad y donde los comportamientos que resulten sobresalientes en algunas

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

niñas, reciben críticas y son mal vistos. No está bien ser o aparecer como "mandonas"; las conductas que se aprueban conducen una actitud dependiente y sumisa en el interminable juego de las niñas a la madrecita de las muñecas. Esta socialización no produce los estilos que funcionan en los espacios de poder dominados por los varones, que si son orientados desde su infancia a sobresalir, a conducir y a desarrollar los comportamientos vinculados al poder dominante de las jerarquías. Al margen de las reflexiones morales que estos procesos suscitan y que nos inclinan a favorecer como más humanamente positivo la actitud de igualdad frente a la actitud dominante, lo cierto es que las mujeres en general, aprenden desde niñas los procederes personales que no corresponden a los espacios de jerarquía en los cuales circulan en su adultez.

i) También actúan como piedras en nuestro camino al liderazgo, los conflictos emocionales que suele generar en algunas mujeres el que se vean en la necesidad de delegar funciones doméstico/privadas que las hace sentirse culpables e incompetentes como madre y/o pareja socio/sexual, en razón de la identidad marcada genéricamente por el mandato histórico de ser para, en y por otros. Somos "mujeres habitadas" como lo expresa en su famosa novela la escritora nicaragüense Gioconda Belli y el no responder a las necesidades de quienes habitan el centro de nuestras vidas nos conduce a la culpa. La otra opción es convertirnos en la "Wonder Woman" que es perfecta o casi perfecta y que todo lo puede hacer, a tiempo y mantener una sonrisa impecable que complazca todos, con los enormes costos personales del extrañamiento de si misma como objeto de su propia atención y cuidado.

j) Aparecen igualmente las limitaciones derivadas de los tratamientos discriminatorios y las barreras y presiones que deben enfrentar las mujeres en los procesos de reclutamiento y selección de candidatos que consagran la elegibilidad para procesos, candidaturas y posiciones, como hemos anteriormente. Nos enfrentamos a las alianzas y a los círculos de mutuo apoyo e influencia que por milenios han sabido construir políticamente los hombres, para un género como el nuestro que no ha aprendido a pactar en defensa de todas. No nos validamos entre

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

nosotras mismas acosadas por las pocas oportunidades que hay para las mujeres en las posiciones de poder. Además, la investigación ha demostrado a las mujeres se plantean mayores exigencias de créditos personales y tiempo de experiencia, para su ascenso y consagración en la carrera política. De igual manera, los estudios demuestran que también hay mayores exigencia en años de experiencia para ascender de una posición a otra y subir en la categoría salarial a otra.

k) Un factor que parece últimamente en la mayor parte de los estudios sobre los obstáculos que enfrentan las mujeres tiene que ver con el trato desmejorado, discriminatorio o disminuido que hacen los medios de comunicación de la acción de las mujeres en los medios de comunicación a lo cual hay que añadir la menor experiencia de las propias mujeres por hacer presentaciones eficientes, aun cuando esto último no justifica lo primero, pero es un factor a considerar en las estrategias de empoderamiento de las mujeres en su liderazgo.

l) Finalmente, no puedo dejar de mencionar el tema de la baja autoestima que suelen demostrar las mujeres con relación a su competencia política, profesional y para la dirección o el liderazgo. Esto también ha sido ampliamente demostrado por la investigación. Hace menos de cinco años, la autora de este ensayo realizó una amplia investigación sobre la participación de las mujeres en las posiciones de poder y de toma de decisiones, en la cual uno de los puntos que se exploraron tenían que ver precisamente con la auto-imagen de las mujeres entrevistadas, las cuales eran todas mujeres en posiciones de liderazgo político, empresarial, social y académico o cultural principalmente. Al interrogarse a estas mujeres sobre las principales debilidades que perciben en las mujeres que ocupan posiciones de poder, se obtuvieron los siguientes resultados: La debilidad más frecuentemente señalada por estas mujeres fue la "Baja autoestima o falta de confianza en si misma o inseguridad", en el 92% de las respuestas, seguida de el señalamiento de que las mujeres en esas posiciones "no toman riesgo o no toman decisiones" (73%). Esto por lo que se refiere a esa investigación. Pero por otra parte la experiencia de trabajo que la autora ha venido realizando en la formación para el liderazgo, durante más de 25 años, en centenares de oportunidades y en

numerosos países, confirma la idea que estamos desarrollando y que por otra parte, ha sido ampliamente debatida y analizada en diversos espacios e instancias de reflexión que concluyen en la admisión de que "la mujer" es, en principio y por definición patriarcal, una construcción masculina a la cual se le ha asignado una identidad, no de igual, sino defectiva como señala Valcárcel<sup>34</sup>. Por fortuna no es un mal insuperable y la experiencia del trabajo con mujeres así lo demuestra.

#### **4 El enfoque de los mecanismos de exclusión institucionalizados: El "techo de cristal", "el suelo pegajoso", la "pared de cristal, el "muro de palabras" , el "ghetto de terciopelo" y el "anillo de diamante".**

La metáfora "techo de cristal" fue acuñada por la reportera Carol Hynowitz y el reportero Timothy D. Schellhardt, ambos del Wall Street Journal, quienes en un artículo publicado el 24 de marzo de 1986, señalaron:

*"Aun aquellas pocas mujeres que ascienden firmemente a través de todos los rangos, eventualmente chocan contra una barrera invisible. Las posiciones ejecutivas parecieran estar a su alcance, pero no pueden atravesar el "techo de cristal"<sup>35</sup>*

En el artículo los autores señalaron que el mundo corporativo a través de sus tradiciones y prejuicios bloquea el acceso de las mujeres a la posiciones de toma de decisiones, por razones como que la familia las aparta fácilmente de sus carreras, o porque existen prejuicios y estereotipos sobre sus capacidades racionales o su menor impulso competitivo en el mundo de los negocios. Concluyeron que el peor obstáculo y el más intangible es el que los hombres se sienten a disgusto e incómodos por tener mujeres a su mismo nivel o en niveles cercanos.

---

<sup>34</sup> Valcárcel, ob. cit.

<sup>35</sup> Traducción libre de la autora de este ensayo

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

Poco después Ann M. Morrison, quien para muchos y muchas analistas es la verdadera introductora de la expresión "techo de cristal" como una noción analítica, publicó su famosa obra "Rompiendo el techo de cristal: ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las mas grandes corporaciones?". Originalmente publicada en 1987, ha sido posteriormente reeditada<sup>36</sup> en varias oportunidades, sin que hasta el momento contemos con una edición en español; una de estas reediciones, la de 1992, contiene una importante revisión de los contenidos de la obra original. En ella se analizan los resultados de una investigación realizada durante tres años entre mujeres ejecutivas de las 100 mas importantes corporaciones norteamericanas, de acuerdo con la tradicional selección que de ellas hace la revista Fortune.

Morrison dio la primera definición del techo de cristal como una barrera que es "tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas"<sup>37</sup> Las posiciones mas importantes parecieran estar a su alcance, muy cerca de ellas, por la dirección y esfuerzo que han puesto en sus carreras, pero en la realidad se mantienen efectivamente lejos, realmente inalcanzables para la gran mayoría de las mujeres ejecutivas o en camino de serlo. Señalaba que el techo de cristal no es un obstáculo que enfrentan algunas mujeres como personalidades individuales por sus particulares incapacidades para ascender, sino que es un fenómeno que se aplica a todas como un colectivo e impide su ascenso por el hecho de ser mujeres. En realidad sostuvo que el techo de cristal no es el único obstáculo, ya que va acompañado de la "pared de cristal", por lo cual las barreras al ascenso son dobles. Por otra parte, comentaba sobre la base de sus investigaciones que las mujeres son obligadas a asumir patrones de conducta en las esferas ejecutivas que son aquellas que se consideran aceptables en la particular cultura dominante y se enfrentan a la convicción de que no basta trabajar bien y trabajar duramente para ascender.

---

<sup>36</sup> Ann M. Morrison, Randall P. White, Ellen Van Velsor, Ann M. Momsonl: *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of Americas Largest Corporations?*. Perseus Publishing. 1994

<sup>37</sup> Traducción libre de la autora de este ensayo.



*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

La investigación exploró las opiniones de las ejecutivas sobre este fenómeno y determinó lo que ellas pensaban eran las causas del techo de cristal y señaló la existencia de cinco grandes grupos de fenómenos:

- a) La abierta y permanente segregación laboral;
- b) Las fuertes redes de solidaridad que unen a los hombres;
- c) La discriminación sexual dominante
- d) el extendido acoso sexual que practican los hombres y
- e) la negligente o debilitada aplicación de las leyes antidiscriminatorias.

La penetración de la expresión "techo de cristal" en el lenguaje corriente fue rápida y casi inmediatamente, se convirtió en un *issue* político, especialmente por el empuje que dieron las feministas a sus implicaciones.

Desde el punto de vista legal, ya la Ley de Derechos Civiles de 1964 en los Estados Unidos, establecía provisiones contra la discriminación en el empleo por razones de sexo, raza, edad, discapacidad, religión u origen nacional, lo cual convirtió a esta ley en la piedra angular de los esfuerzos antidiscriminatorios en general. Posteriormente el término "glass Ceiling" ascendió a la terminología oficial cuando la Ley de los Derechos Civiles de 1991, centrada en gran medida en los hechos vinculados a la discriminación de género, estableció la Federal Glass Ceiling Commission (FGCC) de los Estados Unidos, con la misión de identificar las causas de la discriminación de género y hacer las recomendaciones pertinentes a fin de eliminar las barreras en el avance de las mujeres y miembros de minorías e incrementar las oportunidades de que lleguen a los puestos de toma de decisiones en las empresas.<sup>38</sup> Esta Comisión ha sido muy activa y efectiva y ha contado con la cooperación de excelentes centros de investigación, al tiempo que ha propuesto estrategias de superación que vienen siendo

---

<sup>38</sup> Allen, Robert W., Srinivas Shanthi, Sakamoto, Shiori: *Making room at the top: chipping the glass ceiling.* The Cal Poly Pomona Journal of Interdisciplinary Studies. Volume 10. Fall 1997. [www.csupomona.edu](http://www.csupomona.edu)

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

aceptadas progresivamente. El reconocimiento por el gobierno norteamericano de la existencia de este fenómeno en las empresas y organismos públicos, demuestra su existencia como hecho institucionalizado, que forma parte de los aspectos formales e informales del contexto de las organizaciones.

Para entender este fenómeno conviene recordar los señalamientos que con relación a las instituciones ha señalado Douglass North.

*Para North las instituciones representan el conjunto de pautas, reglas o normas, formales e informales, que marcan o definen las percepciones sociales que tiene la gente acerca de sus necesidades y sus roles y los de las otras personas; mientras que las organizaciones son las que administran esas pautas, reglas o normas y dan respuesta a las necesidades... North distingue muy claramente entre las instituciones formales e informales a las cuales asigna importancia y valores equivalentes. En este sentido, los aspectos informales del orden institucional dan cuenta de las normas incorporadas como paradigmas del comportamiento y de la identidad de las y los individuos, que finalmente constituyen las referencias reales a través de las cuales las personas interpretan la aplicación o posibilidades reales de las normas legales de las instituciones formales. Es por ello que las prácticas organizacionales, por contener expresiones de la institucionalidad informal, pueden llegar a tener impactos en el contexto institucional formal, en determinadas circunstancias.<sup>39</sup>*

El "techo de cristal" es parte de las normas informales, la cultura, las prácticas y las actitudes e ideologías de los agentes en las organizaciones.

Actualmente en ese ambiente, el concepto se emplea no sólo en relación con las barreras que se imponen a las mujeres sino con aquellas que también enfrentan minorías étnicas y de otra naturaleza, ya que las investigaciones han determinado, por ejemplo que el "techo" que enfrentan las mujeres blancas es mucho menos fuerte o contundente que el que se impone a las mujeres negras o de otros orígenes raciales o étnicos. Los estudios han mostrado que los sesgos de género y los sesgos raciales están localizados, principalmente en: a) las prácticas que florecen en la cultura informal y b) en procesos como: la selección y el reclutamiento de personal, en la asignación de tareas, en la evaluación de desempeño y en las decisiones sobre salario.

---

<sup>39</sup> García Prince, Evangelina : op. cit *Hacia la institucionalización ...*

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

La Comisión (FGCC) ha determinado que en gran medida el "techo" tiene que ver con la inexistencia, en las corporaciones, de previsiones que permitan monitorear objetivamente el desempeño de las personas en los altos niveles de responsabilidad y que las oportunidades para impulsar el desarrollo hacia niveles ejecutivos, casi nunca están al alcance de las mujeres ni de las o los miembros de minorías; tampoco es común encontrar registros (records) personales completos para personas del sexo femenino, que den cuenta de su trayectoria en la organización desde el momento de su incorporación y donde tales registros existen, resultan pobres en el señalamiento de oportunidades concretas de crecimiento dentro de la organización, en comparación con la de hombres en condiciones similares.

Las investigaciones en los Estados Unidos han logrado documentar como factores influyentes en este fenómeno hechos como los siguientes: a) estereotipos y preconceptos, b) rechazo de los hombres en la línea ejecutiva a alternar y trabajar con mujeres en su nivel en la línea de mando, c) ausencia en las organizaciones de planes para la carrera de las candidatas potenciales y para previsiones en materia de asignaciones de tareas importantes para su adelanto, d) exclusión de los canales informales de comunicación, y e) comportamientos de trabajo improductivo o "contraproduktivo" por parte de los hombres corresponsables con las mujeres, que impiden los mejores resultados de una tarea realizada en común. Esto último tiene mucha semejanza con lo que conocemos comúnmente como sabotaje al trabajo de las mujeres...

*"Por lo general, las mujeres tienden a ser encapsuladas en clusters que corresponden a posiciones de staff y no de línea que les permitirían desempeñar roles de liderazgo en las organizaciones. La limitada capacidad de que disponen las mujeres blancas y de minorías para moverse en las posiciones de línea, actúa como una "pared de cristal" que las separa y que representa un componente significativo del "techo de cristal".<sup>40</sup>*

---

<sup>40</sup> Catalyst : *Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobility for Minorities and Women*. Papel presentado por la organización Catalyst ante la Glass Ceiling Commission, U. S.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

La "pared de cristal" apareció como una expresión que significaba metafóricamente uno de los soportes del famoso techo. La pared de cristal está representada por las prácticas de discriminación indirecta que impiden a las mujeres transitar por los corredores o caminos establecidos en la "línea de mando" que las conducirían a los roles y posiciones de liderazgo ejecutivo; se trata de una práctica de clara segregación laboral. Las mujeres tienden a ser excluidas de aquellas vías de desarrollo empresarial de mayores posibilidades para lograr los ascensos hacia los comandos efectivos; esta exclusión se produce por la existencia de "paredes invisibles" que están representadas en las normativas no explícitas, que las mantienen enclaustradas, segregadas, colocadas en espacios o claustros (clusters) de participación no directa tales como los que representan las secciones de staff o en tareas de apoyo, no de línea.

No es exagerado decir que toda esta evidencia fue una segura influencia en la popularización que en los Estados Unidos ha alcanzado la metáfora "velvet ghetto", o "ghetto de terciopelo". Esta expresión fue introducida en 1978 por la revista *Bussines Week* para referirse al hecho de que los departamentos de Relaciones Públicas se estaban convirtiendo en los ghettos de terciopelo de las acciones afirmativas que por ley debían respetar las empresas y corporaciones y que eso estaba teniendo consecuencias negativas para todas y todos los profesionales del área. Se habla del "ghetto de terciopelo" para identificar áreas de desempeño profesional y ocupacional que incrementan su población femenina o se "feminizan" al tiempo que simultáneamente se produce una consecuente disminución de los salarios y de la calidad y condiciones de trabajo y posibilidades de ascenso a posiciones ejecutivas. Las medidas de Acción Positiva tendieron a ser compensadas incorporando mujeres en estos espacios de staff, no de línea, cuya feminización no sólo significó una exclusión de las posibilidades del liderazgo, sino que además, a la larga, acarrea desventajas en las condiciones de trabajo de

---

Department of Labour, en diciembre 1993. Reporte del trabajo preparado y puesto on line por la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Cornell, Catherwood Library e-archive. 2000-2003. Traducción libre de la autora de este ensayo.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

esa área que afecta a las mujeres ero también a los escasos varones que en ellas laboran.

Ya desde 1984 la International Association of Business Communicators Foundation (IABCF), realizó un estudio sobre las posibles implicaciones del "velvet ghetto" o ghetto de terciopelo, que abarcó a los Estados Unidos y Canadá. Los principales rasgos discriminatorios encontrados en el "ghetto de terciopelo" fueron en las siguientes materias:

*En Salarios:* La presencia de más mujeres en tales espacios las visibiliza ciertamente, pero no ocupan posiciones de gerencia y son destinadas a tareas técnicas. Esto se traduce en salarios menores con grandes brechas respecto a los de los hombres, las cuales oscilaban entre 6.000 y 30.0000 dólares de diferencia al año. Aparte de que los hombres llegaban a recibir bonos hasta por un millón de dólares que estaban negados a las mujeres.

*En actitudes:* La investigación reflejó fuertes actitudes de desconfianza y hasta rechazo a la existencia en las mujeres de las habilidades gerenciales necesarias, cuando no se hablaba abiertamente de que no eran confiables porque daban prioridad a las demandas hogareñas y familiares. Algunos llegaron a afirmar que la feminización de los departamentos de Relaciones y Comunicación era la excusa ideal de la alta gerencia para disminuir la jerarquía de esa dependencia en el conjunto de la organización.

Parte de las actitudes detectadas las representan los *sesgos de género, referidos a la calificación, el trato y la evaluación*: Numerosas mujeres en estos estudios se quejaron de que algunos de estos sesgos eran ocultos pero otros eran claramente descarados. Con esto se referían a practicas de discriminación directa e indirecta.

Se dan igualmente actitudes abiertamente excluyentes. El que las mujeres no fuesen parte del grupo de los "Good Ol' Boys", de la pandilla de los viejos amigos

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

o compañeros de andanzas y no compartan sus códigos, es un factor de la cultura masculina que tiende a favorecer a los hombres entre si y excluir abiertamente a las mujeres. Esto se vincula con una actitud que parece expresarse en la frase "las mujeres no juegan en nuestro equipo". En realidad las mujeres aparentemente no han aprendido a actuar como grupo integrado. Las mujeres nunca han aprendido el espíritu de equipo o no adquieren lo que la cultura dominante identifica como espíritu corporativo que los hombres si desarrollan. Por lo general, los varones señalan que las mujeres irrumpen en las posiciones gerenciales por vías a veces rápidas que no les llevan a ganar la experiencia y conocer los "secretos" de la dinámica corporativa cuya orientación es definitivamente masculina. Entran repentinamente en el equipo de dirección sin aprender sus reglas secretas. Algunas de las entrevistadas señaló, muy gráficamente, que las corporaciones realmente son fraternidades,<sup>41</sup> donde nunca se aceptan mujeres. Todo este sistema actitudinal, va acompañado de prejuicios de los cuales el más común parece ser el que se les atribuye a las mujeres "no ser buenas como gerentes".

Por otra parte, se asumen premisas que perjudican a las mujeres de las cuales las más dañinas, según los resultados que comentamos, son las que las mujeres no son suficientemente agresivas para posiciones de comando como lo demuestra el que se inclinan fácilmente a recibir el salario que se les ofrece o, que necesitan menos dinero que los hombres porque su ingreso es una entrada complementaria en su hogar. La idea es que los "Hombres tienen carreras, y las mujeres trabajos", pese a la evidencia del creciente número de mujeres que sostienen por si mismas sus hogares y sus familias y el desarrollo que alcanzan en sus trayectorias profesionales.

Entre las conclusiones del estudio de la IABCF se señala que dado el deterioro de las condiciones de trabajo que acarrea la feminización de tales áreas, el famoso "ghetto de terciopelo" se convierte rápidamente en un "ghetto de poliéster".

---

<sup>41</sup> Fraternidades al estilo de las que los hombres crean en los ambientes académicos y que funcionan como sociedades exclusivamente masculinas, con códigos secretos.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

La evidencia de la existencia de estos procedimientos y pautas, abiertos u ocultos, que forzaban la exclusión de las mujeres estimuló la iniciativa de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, para que se interesara globalmente por el tema del "Techo de cristal" lo cual la llevó a decidir la realización de una investigación que estuvo a cargo de Linda Wirth, en la cual demuestra la existencia de estas barreras como hechos que pueden ser detectados en sus mecanismos objetivos. En el informe se dice:

*"Las mujeres aún se concentran, a escala mundial, en las formas más precarias de trabajo, y romper el "techo de cristal" parece una meta escurridiza sólo al alcance de un grupo selecto y reducido" ... "Las mujeres sólo ocupan entre el 1 y el 3% de los puestos ejecutivos más altos de las grandes empresas".*

Los datos obtenidos por la OIT, coinciden totalmente con lo encontrado en experiencias de estudios previos y lo que hemos comentado hasta el momento. El informe abarca los siguientes asuntos:

- Desigualdades actuales por razón del género a las que se enfrentan las mujeres en el mercado laboral y en la vida política y social.
- Avances realizados por las mujeres en puestos profesionales y de dirección, con estadísticas recientes de mujeres que ocupan los escalafones más elevados en instituciones de servicios públicos, financieras y bancarias, así como en política.
- Participación de hombres y mujeres en la enseñanza y la formación, y estrategias para ayudar a las mujeres a adquirir la calificación necesaria para ocupar puestos directivos.
- Obstáculos presentes en el lugar de trabajo que impiden a las mujeres desarrollar su carrera profesional; en qué y por qué se diferencian las trayectorias profesionales de hombres y mujeres; y estrategias para superar las barreras colocadas ante las mujeres en los niveles de organización superiores.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

- Políticas, programas e iniciativas adoptados a escala nacional para promocionar a las mujeres en puestos directivos
- Acción internacional, en particular por parte de la OIT, emprendida con el fin de fomentar la igualdad de oportunidades de empleo.

El estudio señala que, cuanto más alto el nivel alcanzado por las mujeres en las organizaciones, mayor es la brecha que se da entre los géneros en ese nivel y aportó las siguientes informaciones:<sup>42</sup>

- Las mujeres sólo desempeñan del 1 al 3 por ciento de los máximos puestos ejecutivos en las mayores empresas del mundo. Para las mujeres que sufren discriminación racial, el porcentaje es menor incluso;
- Sólo 8 países tienen como jefe de Estado a una mujer;
- Las mujeres constituyen el 13 por ciento de los parlamentarios del mundo; y 21 países cuentan con una mujer desempeñando la vicepresidencia o segunda magistratura del Estado;
- Aunque las mujeres representan casi el 40 por ciento de los miembros de las organizaciones sindicales del mundo, sólo son mujeres el 1 por ciento de los dirigentes de los sindicatos.

Han sido tan importantes los descubrimientos, que el "techo de cristal" se ha convertido en parte importante de la terminología analítica de esta organización internacional, la cual ha decidido incluirla como uno de los capítulos fundamentales a investigar e informar a la comunidad internacional en sus informes anuales sobre la situación del trabajo y de las y los trabajadores en el mismo. En ese sentido en ejemplar su último reporte sobre el tema publicado en diciembre de 2003, que confirma lo señalado anteriormente.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> OIT: " *Noticias de la OIT*", on line [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

<sup>43</sup> Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España: *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Colección Informes OIT No. 58, 2002. Edición en español.



*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

A estos datos hay que agregar que, según la revista Fortune, fue en julio de 1999 cuando una mujer, Carly Fiorina, llegó a ser por primera vez CEO de una de las 20 más grandes corporaciones de los Estados Unidos, con salario superior a los cien millones de dólares anuales.<sup>44</sup> Sin embargo, la misma revista señala que en los Estados Unidos, por ejemplo, el número de mujeres en la lista de los 500 altos puestos de dirección ejecutiva se ha multiplicado por más de 2 entre 1996-97, pasando del 2,4 al 5,1 por ciento. La misma revista ofrece en su versión on line<sup>45</sup> una sección dedicada a la personalidad de las parejas masculinas de estas mujeres de éxito en el ambiente empresarial del mundo y particularmente de los Estados Unidos y curiosamente un gran número de los entrevistados revela que asume tareas domésticas como apoyo al éxito empresarial de las mujeres lo cual parece estar en la línea de afirmar las limitaciones que para muchas se derivan de la atención a dobles y triples jornadas.

En algunos otros países como España, por ejemplo, se han señalado casos significativos que hemos conocido a través de la página web del Sindicato de Trabajadores de la Educación de Castilla La Mancha. En los interesantes trabajos españoles se citan los que se refieren al "techo" de las investigadoras del estado español y el de las mujeres en los medios de comunicación.<sup>46</sup>

Flora de Pablo, Investigadora del CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas) y Presidenta de la Asociación de Mujeres Investigadoras y Tecnólogas, señala que las de su gremio experimentan el "techo de cristal" invisible, "pero asfixiante". La situación según los datos aportados está empeorando:

---

<sup>44</sup> Carly Fiorina, catalogada por Fortune como la mujer de mayor poder empresarial para ese año en los Estados Unidos, por su ascenso a la posición de CEO (Chief Executive Officer) de la Corporación Hewlett-Packard, declaró a la revista, curiosamente en nuestro criterio, que "en las compañías que compiten a diario duramente para ganar, no existe un "techo de cristal"". Fortune, No. 20, del 25/oct./1999. (la declaración de la Sra. Fiorina es una traducción libre de la autora de este ensayo). La misma Sra. Fiorino es ahora Presidenta ("Chairman", ojo no chairwoman) de la empresa para 2002 por sus éxitos en lograr que HP llegue a los casi 90 billones de dólares en negocios sobrepasando a su competidora Compaq.

<sup>45</sup> [www.fortune.com](http://www.fortune.com)

<sup>46</sup> [www.stecyl.es](http://www.stecyl.es) perteneciente al STES Castilla y León.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

- *"Si en 1981 el porcentaje de profesoras de investigación en el campo de la Biología y la biomedicina era 14%, en 2001 retrocedieron un punto. "*
- *"Del 8% de mujeres que en 1970 daban clases en laboratorio, sólo se ha avanzado al 14%. Treinta años de diferencia y avances mínimo"s.*
- *"Margarita Salas sigue siendo la única mujer que ocupa sillón de la Real Academia de Ciencias, junto a 42 hombres. En la de medicina repite situación Carmen Maroto; en su caso comparte situación con 50 varones".*
- *"No sólo hay que fijarse cuántas llegan, dicen las científicas, sino cuando: la edad de ellos ronda los 47, ellas tenían 61 cuando lograron ser profesoras de investigación. No se puede pensar que es que las mujeres no optan a la promoción: en 1998 y 1999 se presentaron 180 hombres y 60 mujeres a la promoción."*

En cuanto a las mujeres en los medios de comunicación, la misma fuente española indica:

*"A pesar de que la mujer está consiguiendo cargos de alta dirección, todavía un 97% de los puestos "número uno" están copados por hombres. En 1999 las mujeres sólo ocupaban el 17% de los cargos directivos, tanto públicos como privados, en el Estado Español. Si consideramos los puestos directivos, sólo el 7,6% es ocupado por una mujer."*

*"Las mujeres no están en los puestos de mando de los medios de comunicación, pero son la mayoría en las facultades y escuelas de periodismo: el 68% del total del alumnado que acabó la carrera el curso 98-99 en la U. Complutense de Madrid fueron mujeres También las mujeres son el colectivo que recibe mejores calificaciones en esta carrera. La media de las calificaciones (año 99 Universidad C. Madrid) en el caso de las alumnas fue de un 6,83, y la de los alumnos fue un 6,64. Las notas mínimas de ambos géneros, coincidían, 5,57, pero la nota máxima fue la de una alumna con un 9,55 de nota media de la carrera, mientras que la del alumno que consiguió mejor calificación fue un 9,14."*

*"Mejores calificaciones no conducen, sin embargo, a alcanzar mayor presencia en el mercado laboral: la tasa de ocupación de las mujeres universitarias es del 62%, mientras que la de los universitarios es del 72%; la tasa de paro de las universitarias es el doble (12,16%) que la de sus compañeros (6,42%)."*

*"Se podría pensar que la situación descrita corresponde a las últimas generaciones de licenciadas y licenciados; sin embargo, según datos del CIS (1999) en la profesión periodística, la proporción de mujeres que han cursado estudios universitarios completos supera en dos puntos a la de hombres".*

Toda esta situación y el interés que ha despertado el "techo de cristal" le ha convertido en un concepto clave de los análisis feministas sobre la discriminación y ha estimulado el estudio más afinado de la situación de las barreras que enfrentan las mujeres. Una de las más importantes analistas del concepto del "techo de cristal" es Mabel Burín quien lo define como:

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

*" ... una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar."<sup>47</sup>*

Desde una perspectiva diferente a la que hemos estado comentando y de gran profundidad analítica en el estudio del tema Mabel Burín, desarrolla una línea de investigación y pensamiento en la cual ha determinado rasgos importantes de los comportamientos de las mujeres en el poder. Estos esfuerzos han convertido a Burín en una de las más importantes investigadoras y teóricas sobre el tema, en la línea del análisis psicológico del fenómeno. Burín<sup>48</sup>, en una de sus obras más recientes, analiza la conformación temprana en la subjetividad femenina de la configuración internalizada del "techo de cristal" como tope que enfrentamos las mujeres en nuestro ascenso social, profesional o político.

Considera la autora que el techo de cristal es como realidad cultural, opresiva y como realidad psíquica, paralizante. Empleando el enfoque de género se interroga sobre las condiciones de construcción de la subjetividad femenina que posibilitan la imposición cultural patriarcal que conocemos como techo de cristal. Sus investigaciones la han llevado a afirmar que la existencia del límite que el "techo" supone se gesta en la temprana infancia y se hace más relevante a partir de la pubertad en las niñas y posee influencias posteriores en la salud mental de las mujeres y sus modos de enfermar. Por otra parte afirma que sus efectos se manifiestan diversamente según se trate de mujeres Transicionales, Tradicionales o Innovadoras, una tipología cuyos comportamientos y recursos son diferentes ante las exigencias de las carreras y las formas en las cuales enfrentan el límite señalado.

---

<sup>47</sup> [www.stecyl.es](http://www.stecyl.es) Página web perteneciente al STEs Castilla y León.

<sup>48</sup> Burín, Mabel y Dio Bleichmar, Emilce, Compiladoras: *Género, Psicoanálisis, Subjetividad*. Edit. Paidós. Buenos Aires. 1996

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

Para Burín, los rasgos constitutivos de la subjetividad femenina que generan las condiciones de formación del techo de cristal son, para las mujeres del presente y según la información aportada por sus investigaciones, los siguientes:

a. Las responsabilidades domésticas y de crianza de los niños: que determina límites en la disponibilidad horaria de las mujeres para desempeñarse en espacios laborales cuyas exigencias en este sentido responden a criterios de disponibilidad masculina para el trabajo. Las mujeres Transicionales aceptan los límites del "techo de cristal" y tratan de compensar sus efectos sobre-imponiéndose tareas y jornadas de trabajo que las conducen a sufrir estrés laboral. Son mujeres que transitan en la calidez emotiva del ambiente hogareño y la distancia y frialdad que les exige el ambiente laboral masculinizado. Este tránsito estresante no es posible para las mujeres que conforman el grupo de las tradicionales, que prefieren retirarse de su carrera antes que modificar sus modos afectivos estables de relación afectiva. Por su parte, las innovadoras, adoptan los estilos masculinos de relación para avanzar en sus carreras y mantienen un polo opuesto en sus relaciones domésticas sin intentar compatibilizarlos, tal como hacen las transicionales. La mayoría de las mujeres estudiadas corresponden al tipo transicional, y sufren las tensiones derivadas de los esfuerzos por armonizar lo afectivo con lo racional en los espacios donde transcurren sus vidas.

b. El nivel de exigencias: que en opinión de las mujeres estudiadas es evidentemente mayor para demostrar su competencia para las posiciones, que el que se exige a los hombres en condiciones laborales equivalentes y además los resultados son disminuidos pese a recibir calificaciones de excelencia. Este en nuestro criterio es un típico caso de aplicación del sesgo de género que Eichler denomina "doble parámetro".<sup>49</sup>

c. Los estereotipos sociales: que coagulan prejuiciosamente rasgos negativos de imagen de las competencias o habilidades de las mujeres o la falta de ellas. Burín

---

<sup>49</sup> Facio, Alda. *Cuando el género suena, cambios trae*. Accesible en la página web de ILANUD

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

cita las siguientes: "las mujeres temen ocupar posiciones de poder", "a las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad", "las mujeres no pueden afrontar situaciones difíciles que requieren actitudes de autoridad y poder".<sup>50</sup> La influencia negativa de estos estereotipos en las posibilidades de elegibilidad para posiciones de dirección es generalizada y efectiva y ha sido internalizado por las propias mujeres lo cual las lleva a auto excluirse de las posibilidades de llegar al poder, tal como se revela en frases, citadas por Burín como: "a mi no me interesa ocupar posiciones de poder" muy característico en las mujeres tradicionales, a diferencia de las innovadoras que reconocen la amenaza y el conflicto que estos estereotipos significan pero toman la decisión de confrontarlos cuando ocupan posiciones significativas, porque aspiran estar en posiciones de poder, prestigio y relevancia. Los recursos que emplean para hacerlo, no son desarrollados por Burín pero es muy probable que en algunas de ellas la clonación de los estilos masculinos y el travestismo vestural, intelectual y emocional sea uno de esos recursos.

Intervienen dos asuntos importantes: la falta de modelos femeninos de liderazgo con los cuales puedan identificarse y el temor a perder su identidad sexual, todo ello acompañado por sentimientos de inseguridad respecto a su eficacia en el desempeño de posiciones tradicionalmente ocupados por varones. Son mujeres que, según Burín se ven inclinadas a la identificación con el modelo masculino y la necesidad de tal identificación lleva a estas mujeres al fenómeno de travestismo, que Burín define como: " -vestir ropas que las asemejen al género masculino, preferentemente camisas y faldas largas, maletín o portafolios- como así también cambios en el timbre de su voz, impostando sonidos más graves y hablando en tonos más altos que su voz habitual".

La sobre exigencia tiene otros componentes riesgosos como: el acoso sexual, soportar un mayor escrutinio de sus vidas privadas y menor tolerancia de sus superiores con sus equivocaciones, que son atribuidas automáticamente a su condición femenina que por si misma las incapacitaría y no a posibles fallas de

---

<sup>50</sup> Burín, Mabel: *Cuando la diferencia es desigualdad: el techo de cristal (glass ceiling) para el género femenino en las instituciones psicoanalíticas*. [www.pychoanalise.research.org](http://www.pychoanalise.research.org)

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

experiencia, entrenamiento o formación profesional. Tal como señala Amelia Valcárcel, las acciones de las mujeres no se explican como acciones humanas, sino como acciones femeninas, sobre todo si son fallas o desviaciones de los parámetros y criterios masculinos imperantes.

e. El principio de logro: relacionado, en la obra de Burín con la evaluación del valor personal de las y los miembros de las organizaciones. Las mujeres, por estos criterios de evaluación androcéntricos son conducidas hacia mercados de trabajo y secciones secundarias, poco atractivas y de baja remuneración. Esto es consecuencia de la combinación negativa de los estereotipos que disminuyen las habilidades de las mujeres para el desempeño en posiciones de dirección con prejuicios emergentes como identificados como ausencia de "habilidades extrafuncionales" tales como: no planifican su carrera, no demuestran suficiente ambición ni firme intención a alcanzar objetivos o fines considerados como valiosos en el contexto de estas culturas masculinas. Burín señala que:

*"Por el contrario, las habilidades extrafuncionales de las mujeres de este grupo étnico se han orientado más bien hacia cierto "laissez-faire" respecto de su carrera laboral -entendida como complementaria o secundaria a su carrera principal que sería la carrera maternal y/o matrimonial-, y cultivar rasgos de personalidad tales como demostrar intereses ambiciosos parecían contrarios a la configuración de una subjetividad definida como femenina."*

El resultado de estas contradicciones es que muchas se encuentran sumidas en un impasse en sus carreras laborales por las dificultades que todos estos factores, aun en presencia de legislaciones favorables, representan para el logro real de un trato equivalente al que reciben los varones en las organizaciones donde trabajan.

f. Los ideales juveniles: El choque de los ideales y valores éticos juveniles que estas mujeres adoptaron mientras construían sus futuros profesionales o de trabajo, frente a la realidad del mercado laboral donde prevalece el pragmatismo y el interés supremo de ganar dinero en abundancia y rápidamente, las decepciona por la desestimación imperante en el medio de trabajo respecto a una ética de lo femenino que gira alrededor de ideas como que: "los medios importan tanto como los fines ... la consideración por el otro, el respeto mutuo, el peso dado a los vínculo

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

afectivos, la confianza en el prójimo..." La crisis de valores que este enfrentamiento supone, lleva a las innovadoras a plantearse formas novedosas y creativas de inserción laboral, pero las tradicionales viven esta contradicción como un límite, una expresión del "techo de cristal".

Uno de los aspectos más importantes que definen fundamentos intrasíquicos del techo de cristal se refiere a las especiales condiciones que conforman la subjetividad del género femenino, a la cual Burín se refiere a través de su argumentación acerca de la forma en la cual se produce la interacción entre el "deseo hostil" y el "juicio crítico". Este último elemento se refiere a la tesis ya trabajada por Burín en sus investigaciones sobre la subjetividad femenina<sup>51</sup> respecto a las vicisitudes, como ella las llama, por las que atraviesa el aparato psíquico femenino, en la interacción entre el aparato pulsional y la formación de los deseos en la subjetividad femenina, a lo cual nos referiremos brevemente posteriormente. La explicación de Burín es muy clara en relación con estos dos componentes: "*deseo hostil*" y "*juicio crítico*", especialmente en su vínculo con el "deseo de saber" o deseo epistemofílico, cuya constitución califica como especialmente problemática en las mujeres.

La dinámica del juicio crítico abre, según la autora, posibilidades para que las mujeres rechacen el techo de cristal como estructura de dominio sobre impuesta:

*El análisis de la construcción social de la subjetividad femenina podría contribuir a que contemos con mejores herramientas desde nuestra subjetividad para oponer resistencia a semejante dispositivo social. Hemos sugerido que la ampliación de los deseos femeninos, con la puesta en marcha del deseo hostil y del juicio crítico, podría ser útil para estos fines. Esto supone una puesta en crisis de los paradigmas tradicionales sobre los cuales hasta ahora hemos construido los discursos acerca de la femineidad. Insistimos en la necesidad de entrecruzamientos interdisciplinarios para enriquecer la perspectiva sobre la construcción de la subjetividad femenina.*

La autora que comentamos señala que las realidades exigentes del mercado laboral en el presente, basado en criterios materialistas y altamente competitivos distintos

---

<sup>51</sup> Burín, Mabel: *Estudios sobre la subjetividad femenina. Mujeres y salud mental*". Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires. 1987

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

de aquellos que animaron juvenilmente a las mujeres a tomar una carrera, puede enfrentarnos al "techo de cristal", lo que en el caso de las mujeres "innovadoras", no representa un factor que las paralizan por las razones ya comentadas; sin embargo en el caso de las mujeres "tradicionales" o apegadas a los patrones atribuidos al deseo maternal como deseo constitutivo de la subjetividad femenina, el "techo de cristal" actúa como un factor depresógeno.

El "suelo pegajoso" es otro concepto emparentado al fenómeno del "techo de cristal" y se refiere a las obligaciones y a los llamados que desde lo doméstico se imponen a las mujeres para que no abandonen ese espacio, todo lo cual crea las numerosas dificultades que enfrentamos para desprendernos del "suelo pegajoso" que nos atrapa en obligaciones y solicitudes por quienes se sienten abandonados por la salida hacia otra esfera no doméstica. El logro del equilibrio entre las demandas externas y las que aparecen desde la familia y el hogar, desde ese "suelo pegajoso", llega a ser un esfuerzo físico y emocional considerable y fuente de conflictos para las mujeres. A este tema se ha dedicado en los últimos años considerable atención por parte de las y los especialistas y se ha determinado que los ambientes laborales carecen de sensibilidad a las demandas familiares de hombres y mujeres. En los Estados Unidos donde hay profusa investigación sobre el asunto se les llama "ambientes inamistosos" a lo familiar de las y los miembros de las organizaciones.

Desde otra perspectiva, también se ha hablado del "suelo pegajoso" con referencia a las fuerzas que mantienen las mujeres virtualmente atrapadas o fijadas en la base de la pirámide económica e impiden su ascenso o cambio hacia situaciones de mayores ventajas laborales.<sup>52</sup>

Aparte del "techo de cristal" y el "suelo pegajoso", otra autora ha señalado la existencia de un "muro de palabras" como responsable en gran medida de los obstáculos al liderazgo y al ascenso. Se trata de Deborah Tannen quien ha dedicado

---

<sup>52</sup> [www.STES.org](http://www.STES.org) (Castilla León).



*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

gran parte de su brillante carrera académica a estudiar las diferencias en los estilos conversacionales de hombres y mujeres y quien posee una muy extensa variada producción sobre el tema. Tannen señala que las conversaciones entre hombres y mujeres son ejemplo vivo de una comunicación entre culturas cruzadas. (cross - cultural communication) y que las diferencias de género corresponden a que unas y otros responden a mandatos culturales diferentes. Este fenómeno se hace presente en todos los ámbitos y situaciones de interacción de ambos géneros. En uno de sus trabajos más difundidos y conocidos, publicado por el Harvard Business Review, Tannen dice que gran parte del trabajo de las y los gerentes ocurre y se concreta en intercambios conversacionales: discusiones, reuniones de trabajo, negociaciones y presentaciones. Es a través de estas conversaciones que los gerentes evalúan a otras personas y son evaluados. Tannen, quien ha trabajado para diversas corporaciones en su país, analizó las experiencias que había recabado de su participación como analista de numerosas reuniones y situaciones vinculadas al manejo gerencial y ha llegado a mostrar como el estilo conversacional que usan las y los gerentes marca y agrega significados a lo que se dice, afectando de esta manera lo que es escuchado por la otra persona, la evaluación que hace y lo que responde en consecuencia. La perspectiva lingüística de la autora ha demostrado a las y los gerentes cómo su estilo conversacional puede o no enriquecer sus intenciones comunicativas en las cuales el género del hablante o de quien escucha tiene un rol muy importante por lo anteriormente señalado acerca de que la comunicación expresa un cruce entre las culturas femenina y masculina. En este sentido analizó los modos conversacionales de las mujeres en la gerencia y descubrió que tales modos socavan sus posiciones y posibilidades en los espacios de trabajo, porque las muestran como menos competentes, menos confiables y menos seguras de lo que realmente son y menos seguras que los varones, pues la cultura conversacional prevaleciente pone en juego modos masculino de interactuar por el habla y consecuentemente las evaluaciones dependen en gran medida del estilo en el cual se expresan hombres y mujeres. Tannen estudió las dinámicas sociales subyacentes que son creadas a través del habla y de la conversación en las interacciones comunes en el trabajo y llegó a afirmar que en muchos casos,

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

más que un "techo de cristal" lo que hay para muchas mujeres en su ascenso al liderazgo es un "muro de palabras"<sup>53</sup> que se concreta en los estilos conversacionales diferentes y que conduce a que las formas en las cuales las mujeres se expresan, las hacen lucir menos valiosas, menos preparadas, menos aptas o menos competentes para el ascenso, dado el dominio de las pautas masculinas.

Finalmente hemos de referirnos a lo que hemos llamado "anillo de diamantes" para metaforizar la inaccesibilidad que enfrentan las mujeres a los círculos, cúpulas, argollas, cercos o anillos de poder donde se deciden y aplican los criterios de acceso de las y los individuos a las más elevadas posiciones del poder. En secciones anteriores nos referimos a los señalamientos de Amelia Valcárcel respecto la exclusión de las mujeres de los circuitos informales del poder sobre todo en las instancias elevadas y de la producción o aplicación efectiva de los criterios inexplicados que definen el curso de la carrera en los espacios del poder. Las mujeres ascendemos principalmente, allí donde la experticia puede ser demostrada y es exigida explícita y formalmente en las organizaciones. Es, como dice Valcárcel, una situación de libre competencia, que opera con criterios de meritocracia. Sin embargo, las posiciones donde sólo esa experticia demostrada es requerida para ejercer el poder, no necesariamente son las más elevadas, las de mayor poder. A aquellas se llega más por cooptación que por experticia. Quienes tienen el poder para cooptar y decidir sobre a quién invertir del poder para las altas posiciones, son quienes manejan las claves fundamentales del poder, los creadores siempre hombres y sólo excepcionalmente alguna que otra mujer, de los criterios inexplicados, los que nunca aparecerán en el Currículum Vitae explícito y experto de los y las candidatas al ascenso. Son criterios que aparecen en las redes informales del poder y son los que determinan si el o ella –generalmente él- satisfacen los criterios no expertos pero definitivamente decisivos para ocupar las posiciones. Esto que Amelia Valcárcel plantea como un fenómeno clarísimo en los partidos

---

<sup>53</sup> Tannen, Deborah: *The Power of Talk: Who Gets Heard and Why*. Harvard Business Review 73 (1995):5.

políticos, existe igualmente en las empresas, donde los méritos de la experticia son soportes válidos de ascenso hasta cierto nivel, mas allá del cual, asuntos como la lealtad a ciertas líneas, la confianza, la seguridad del cumplimiento de lineamientos informales poderosos, pueden ser los factores determinantes del ascenso. Las poquísimas personas, -generalmente hombres- que deciden frente a un trago o mientras hacen jogging, o toman el sol, en cualquier lugar y no en la mesa de la Junta Directiva, frente a ningún papel o directiva explícita, por dónde irá el rumbo de los o las escasa elegidas, conforman el "anillo de diamantes". Son ellos quienes tiene el poder de cooptar. La penetrabilidad de este anillo para las mujeres es casi imposible. Su dureza o lealtad interna a sus criterios de exclusión de las mujeres y la cultura de frater-nidad que en ellos prevalece, determina el grosor, el milimetraje o dureza del "techo de cristal" contra el cual se estrellan los Curricula Vitae más frondosos de la mayoría de las esforzadas mujeres.

Como éstos, son numerosos los análisis que van haciéndose conocer en relación con las particularidades que ofrece la configuración del poder en el aparato psíquico de las mujeres y en las prácticas organizacionales.

## **5 El enfoque de los mecanismos psicológicos del poder; la vivencia del éxito.**

Recientemente se ha desarrollado una importante vertiente interesada en el análisis de otros importantes mecanismos psicológicos y emocionales que resultan involucrados en la presencia y experiencia de las mujeres en las carreras por y en las posiciones de poder.

Tal como comentamos en la sección anterior, uno de los trabajos pioneros en este sentido es el que realizó Mabel Burín sobre la evolución de la pulsión de dominio existente en el aparato psíquico de todo ser humano y cómo deviene en deseo de poder. La pulsión de dominio, descrita por Freud como una pulsión no sexual, tiene como fin el dominio de un objeto por la fuerza. No se asocia con sufrimiento del

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

otro, porque simplemente no lo toma en cuenta. La evolución posible en esta pulsión es compleja y no es pertinente que nos extendamos en ella en este contexto. Lo que interesa comentar de la importante reflexión de Burín es que la representación del deseo de poder en el aparato psíquico, que está presente en las claves de la subjetividad de hombres y mujeres, se expresa de manera distinta si se trata de ellos o ellas. Burín afirma que las mujeres presentamos dificultades en relación con la constitución del deseo de poder porque el desarrollo del proceso se da en la relación madre-hija donde el deseo hostil y la pulsión de dominio cuya combinación da lugar a la representación del deseo de poder, quedan virtualmente capturados y obliterados en ese espacio pre-edípico, debido a la conformación histórica de ese vínculo.<sup>54</sup>

Burín explica el desarrollo de deseos a partir de pulsiones que invisten representaciones y cuyas cargas libidinales crean tendencias para la realización de transformaciones en lo que se desea. Nuestra cultura no ofrece a las mujeres un repertorio de tales representaciones y es en esta circunstancia donde Burín encuentra un papel de suma importancia al *deseo hostil*, un deseo que define como diferenciador, cuya constitución y expresión permite el apareamiento de nuevos deseos. Este deseo hostil es fundante en la subjetividad femenina porque ha estado signado por la represión, ya que por su carácter diferenciador, atentaría contra el vínculo identificatorio de las niñas con la madre impregnado de deseo amoroso, lo cual resultaría peligroso y atentatorio con la pauta cultural de que ser mujer supone también ser madre.

La que la evolución del pensamiento conduce muchas mujeres a un "juicio crítico" sobre la realidad, sobre su realidad, lo cual nos permite a las mujeres reconocer lo que nos ha sido atribuido como enseñanzas de inferioridad, para adecuarnos al patrón de la feminidad impuesto por el patriarcado. El juicio crítico entonces opera como un develador de "lo-dicho" sobre las mujeres como seres inferiores. Eso dicho sobre nosotras representa en este proceso el objeto a ser eliminado, expulsado, en

---

<sup>54</sup> Burín, Mabel: op. cit. *Estudios sobre ...* 1987

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

la medida que "lo-dicho" es objeto del "deseo hostil" y convertido en "no-yo". Es un claro proceso de hostilización frente a la identidad subjetiva atribuida por el patriarcado, que algunas mujeres comenzarían a des-atribuirse. Es un proceso en el que se entrelazan el dolor psíquico del descubrimiento de lo que nos ha sido impuesto y el placer posible por la des-atribución y expulsión de ese no-yo y consecuente rescate de deseos anteriormente prohibidos en las mujeres como el deseo de saber y el deseo de poder o el deseo de crear, más allá de los ámbitos circunscriptos a los roles de la maternidad.

En conexión con esto y como muestra de la sinergia patriarcal, el deseo de saber en las mujeres, vinculado a la pulsión epistemofílica, tampoco se constituye como en los varones porque no se dan las condiciones por razones físicas y simbólicas, lo que según Freud, elaborado en el pensamiento de Burín, conduce a la renuncia al deseo de saber el cual es sustituido por el deseo del hijo, lo cual convierte al deseo maternal en el deseo central constitutivo de la subjetividad femenina.

Esto, por ejemplo, se relaciona con los resultados de las investigaciones desarrolladas por María Markus,<sup>55</sup> psico terapeuta e investigadora húngara que ha explorado el tema de la percepción subjetiva de las mujeres respecto al éxito y lo que significa la realización personal. Un asunto por demás interesante e iluminador sobre el tema de las dimensiones emocionales que cobra el poder en las mujeres.

Esta autora señaló que los rasgos de personalidad asociados con las formas como las mujeres experimentan el mundo, pese a ser parte de los mecanismos de opresión genérica, pueden encerrar capacidades cognitivas y modelos emocionales que no deben dejarse perder, sino que deben ser reconsiderados en busca de un valor potencial para transformaciones positivas de la cultura dominante.

---

<sup>55</sup> Markus, María: *Mujeres, éxito y sociedad civil. Sumisión o subversión del principio del logro*. En Benhabib, Sheila y Cornella, Drucilla: "Teoría feminista y teoría crítica". Edicions Alfons el Magnánim. Valencia, 1990

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

Se interesó en escudriñar el fenómeno identificado como "miedo al éxito", que a veces se examina desde el mecanismo psicológico del "miedo al fracaso", lo cual en su criterio es erróneo pues parte de un enfoque que cree que la idea de éxito es universal lo cual representa un signo más de la dominación del patrón patriarcal. Sus trabajos entre mujeres profesionales en Hungría en los años 70 y posteriormente en otros países, la llevaron a concluir que, al menos entre las mujeres investigadas, el éxito personal se asocia con experiencia privadas de logros concretos satisfactorios en el orden personal, mas que con indicadores de progreso material ostensible o de reconocimiento público.

La experiencia de éxito podía significar recuperación de la confianza en si misma, lograr habilidades personales, conseguir credenciales laborales o personales en circunstancias difíciles, manejarse con triples y cuádruples roles, cooperar con el logro del éxito de otras personas del entorno familiar o afectivo, superación de obstáculos; y para la mayoría no resultaba importante el reconocimiento externo. Parece que entre las mujeres existe un elevado grado de independencia respecto a los criterios de logro y éxito socialmente aceptados.

En exploraciones adelantadas por la Agencia Federal de los Estados Unidos para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, a través de su Centro de Mujeres Empresarias se ha encontrado que hay diferencia de necesidades entre hombres y mujeres en relación con la ocupación de una posición empresarial. Aparentemente muchas mujeres dueñas de negocios perciben su condición empresarial de manera distinta a los hombres de igual condición empresarial. Mientras que algunos empresarios se interesan en empresas grandes y rentables, muchas mujeres se inclinan porque las suyas "sean pequeñas, amigables y fáciles de administrar" debido a que, según dijeron, el crecimiento de la empresa las obligaría a entrar en el manejo de procesos y estructuras complejas que suponen pérdida de flexibilidad y aumento de las complicaciones. Las observaciones derivadas del trabajo de la mencionada institución se inclinan hacia los asuntos señalados por Markus, como se desprende del siguiente párrafo:

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

*Las mujeres comienzan sus negocios por diversas razones. Independencia, flexibilidad, liberarse de limitaciones corporativas y la libertad de tomar el riesgo, son normalmente los factores motivacionales principales para la mujer que decide comenzar su propio negocio. Además, muchas mujeres buscan satisfacción personal, un cierto balance, ampliar sus horizontes, el respeto en la industria, la emoción de crecer y la oportunidad de aprender cosas nuevas. ... Las mujeres comienzan sus empresas para crear un futuro seguro y para poder escoger su forma de vida. Muchas tienen una misión comunitaria la cual planean apoyar o financiar. Muchas quieren proveer buenos trabajos y un futuro seguro para sus empleados dedicados.*<sup>56</sup>

Las encuestas realizadas entre las empresarias revelan que manifiestan preocupación por encontrar una mejor forma de hacer llegar los servicios o hacer una diferencia positiva en la vida de muchas personas.

*"Si mide el éxito estrictamente por las ganancias del negocio, con frecuencia es difícil permanecer concentrado. Sin embargo, si el éxito se mide por la experiencia, y no solo con estadísticas, el camino se vuelve mas claro y fácil y de seguir. Por el hecho de mantener su libertad y flexibilidad, la mujer empresaria puede ser verdaderamente creativa y segura de si misma. Y si se tiene un medio ambiente que propicie relaciones respetuosas, las empresarias se pueden concentrar en el desempeño y la rentabilidad. Esto no es fácil, pero para las mujeres es esencial y las recompensas definitivamente valen la pena".*<sup>57</sup>

Todas estas investigaciones y muchas que no podemos reseñar en la breve extensión asignada a este ensayo demuestran diferencias reales en las formas en las cuales las mujeres concebimos y experimentamos el éxito o la realización y las vías de conseguirlas. En todos los casos que hemos estudiado encontramos que las mujeres fijan su realización y el éxito en motivaciones y logros personales vinculados mas con la interioridad personal que con factores ostensibles socialmente.

## **6 El enfoque de las relaciones entre las mujeres y el Estado.**

Este enfoque apunta al análisis de la relación Mujeres - Estado, como una de las expresiones en la que más claramente se muestra la condición subordinada de la articulación de las mujeres al poder institucionalizado en las macro organizaciones

<sup>56</sup> Agencia Federal de los Estados Unidos para el Desarrollo de la Pequeña Empresa: Centro de Mujeres Empresarias. Documentos on line: <http://www.onlinewbc.gov/docs/espanol>

<sup>57</sup> ibid

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

del Estado, que responden en la gran mayoría de las sociedades a paradigmas absolutamente patriarcales y de clara hegemonía de los varones y de lo masculino. Las instituciones, como hemos señalado, no son neutrales a las diferencias de género. De hecho, autoras como Alda Facio, entre un número considerable de teóricas sobre el Estado y el Patriarcado, aseguran que, definitivamente, el Estado es el patriarcado y en consecuencia, el Derecho es el patriarcado. Por ello las políticas públicas responden a criterios y valores del sistema de poder genérico.

La temática de este abordaje es sumamente amplia y está en el centro de una de las áreas más significativas de la discusión sobre la situación y posición de las mujeres: la institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas, que por su misma complejidad y alcance no intentamos en esta oportunidad,<sup>58</sup> y su comentario, por muy brevemente que queramos intentarlo, desborda con creces los límites de este trabajo. Simplemente señalaremos que abarca amplias temáticas como la de la presencia de las mujeres y sus necesidades en:

- la institucionalidad de los poderes público y en las políticas públicas y otros productos y servicio de la acción del Estado
- en las legislaciones
- en el ejercicio de la ciudadanía y los derechos que ella consagra

Citamos estas tres esferas, por referirnos a los asuntos más emblemáticos y decisivos de esta relación, pero no por tratarse de un señalamiento exhaustivo.

*"Las reglas de juego que definen las relaciones entre los géneros están presentes en la universalidad de los contextos normativos y en las prácticas organizacionales derivadas de ellas. Ello es lo que permite entender que en todas las instituciones hay lo que Conell denomina un "orden de género". ... Actualmente y gracias al avance de la reflexión feminista existe la convicción generalizada de que el Estado es equivalente al patriarcado. Obras como las de Catherine A. MacKinnon y Carole Pateman dieron inicio a un muy amplio y consistente desarrollo conceptual que ha permitido contar en el presente con detallados y profundos análisis sobre los alcances de la dominación androcéntrica del contexto institucional que se expresa en el marco jurídico, las ideologías administrativas, los valores que dominan la administración y la conformación de las burocracias estatales, la gerencia, los sistemas de*

---

<sup>58</sup> García Prince, Evangelina: 2002



*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

*comunicación, los procedimientos, los análisis de necesidades de los públicos receptores, las pautas de disciplina, las normas de selección y evaluación de personal, las requisiciones para empleos, la planificación, los procedimientos y el ejercicio de la toma de decisiones y así sucesivamente.*<sup>59</sup>

Los enfoques señalados precedentemente, han tenido que ver de una u otra manera con las condiciones que se sobreponen al liderazgo de las mujeres en esos planos de las macro-estructuras del Estado y en el sistema político en general, pese a la incursión relativamente reciente de las mujeres en estos espacios. De hecho la presencia de las mujeres y de las necesidades e intereses del género femenino en esos ordenes, representan los mejores indicadores de los logros y alcances del liderazgo de las mujeres porque ellos representan los elementos estructurales fundamentales del orden imperante política, social, cultural y económicamente. Estas son esferas críticas de realización del liderazgo de las mujeres, de su presencia en las posiciones de poder y de la eficacia de su ejercicio para los intereses colectivos de género. Se trata de un ejercicio de liderazgo que permita introducir la igualdad en la agenda pública y legitimar el Mainstreaming de género como una estrategia en las políticas de igualdad de l estado en todos los poderes públicos.

En el caso de la ciudadanía, la expresión de la exclusión o apropiación incompleta de su ejercicio por las mujeres, en muchos sentidos ha quedado ampliamente demostrado en el carácter relativamente reciente de la presencia significativa de las mujeres en las prácticas y espacios de construcción de lo público y en la todavía limitada acción de la sociedad civil organizada de mujeres en la determinación de los rumbos globales de la sociedad. Si en la sociedad civil en general, como uno de los cuatro actores fundamentales de la gobernabilidad democrática, junto al Estado, la comunidad política y la comunidad productiva, la presencia de liderazgos importantes o decisivos es incipiente, este es un hecho aun más notorio en el caso de los liderazgos ciudadanos en organizaciones civiles, en manos de mujeres. La ciudadanía de las mujeres es un tema sobre el cual están convergiendo los esfuerzos más diversos en el análisis de la subordinación y/o exclusión de los

---

<sup>59</sup> García Prince; Evangelina (2002)

intereses y necesidades prácticos y estratégicos de las mujeres en la estructura y dinámica de los Estados.

La profusa investigación que ha explotado en los últimos cinco años sobre la ciudadanía de las mujeres, apunta con mucha certeza a determinar tres aspectos a ser tomados en cuenta en los esfuerzos que haya que realizar en el futuro en este sentido:

- a) La necesidad de investigar las diversas tipologías de ejercicio de la ciudadanía de las mujeres en las diferentes sociedades
- b) El tema de la conciencia ciudadana de las mujeres y sobre todo en conexión con la conciencia de derechos.
- c) El tema de la ciudadanía de las mujeres en relación con las condiciones exigibles a la ciudadanía activa.

## **7 El enfoque centrado en las características del ejercicio del liderazgo por las mujeres.**

La investigación y análisis del fenómeno específico del ejercicio del liderazgo por las mujeres, ha sido una de las vertientes más productivas en relación con el despeje de las particulares conexiones del género femenino con el poder. Es un enfoque de más reciente aparición y abarca el análisis de hechos tan diversos como: las actitudes y conductas de las mujeres en las posiciones del liderazgo formal, los estilos y modelos de liderazgo, los mecanismos de sucesión en el liderazgo de las mujeres, las fuentes sociales del liderazgo femenino y muchas otras consideraciones específicas cuyo espectro se amplía en la medida que crece la conciencia sobre la importancia de la igualdad en la conducción de las sociedades y un mayor número de mujeres accede a la toma de decisiones.

En si mismo el tema del liderazgo es un asunto de gran relevancia en la teoría política contemporánea, así como en la trama de las disciplinas gerenciales, siendo más sustantivo y prolífico el interés en éstas últimas que en la primera.

La producción académica sobre el liderazgo tiene más de doscientos años<sup>60</sup>. Gran parte de lo que se ha producido en las últimas décadas, ha estado animado por el propósito de definir el estilo o las pautas más adecuadas para la conducción en la turbulencia, dada la situación de rápidos cambios que se vive en el mundo en las últimas épocas. La necesidad de conseguir un patrón de liderazgo eficiente en ambientes de extrema inestabilidad como los del presente, ha sido uno de los motores fundamentales que ha impulsado la cuantiosa producción sobre el tema del liderazgo en general, y principalmente, desde una perspectiva gerencial. Ello ha determinado que la Teoría del Liderazgo<sup>61</sup> en la actualidad, muestre un panorama complejo y de abundantes propuestas.

Si se pudiese hablar en propiedad de una Teoría del Liderazgo actualmente sería, como señala Bennis,<sup>62</sup> el producto de numerosos aportes de otras teorías o hipótesis sobre el fenómeno, tales como la *Teoría de las características*, la *Teoría del gran hombre*, el enfoque del *Liderazgo Situacional*, los análisis sobre estilos de liderazgo, el planteamiento del *Liderazgo Funcional* y hasta el *Liderazgo sin Líderes*", pero a esto habría que agregar actualmente una larga lista contentiva de las tipologías más diversas que aparecen en el creciente mercado de la producción reflexiva sobre el tema. Al margen de que estas tipologías, en su gran mayoría, excluyendo algunas de las más recientes, representan paradigmas de comportamiento que responden al mas claro estilo patriarcal de control y ejercicio del poder, no hay dudas de que en sus propuestas hay algunos elementos que reflejan una experiencia en la conducción, cuyo conocimiento puede ser importante a los fines de un proceso de reconstrucción de una nueva identidad de las mujeres en tales posiciones.

---

<sup>60</sup> Heifetz, Ronald A.: *Liderazgo sin Respuestas fáciles*. Ed. Paidós. Col. Estado y Sociedad. Barcelona. 1997

<sup>61</sup> Para algunos autores no ha habido un verdadero desarrollo de una Teoría del Liderazgo, sino el "uso sistemático y congruente del pensamiento cotidiano": Bobby Calder, citado por Heifetz.

<sup>62</sup> Bennis, Warren: *"On becoming leader"*. Adisson-Wessley Publishing Company. Inc., Massachusetts, 1989.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

Hace unos tres años, la autora de este trabajo elaboró un listado de las tipologías que circulan con relación al liderazgo en la literatura especializada, y sin gran esfuerzo logró reunir la siguiente colección de propuestas, que de alguna manera refleja la expansión que ha cobrado el asunto, en el interés analítico de las y los especialistas:

Teoría de las características, Teoría del gran hombre, Liderazgo Situacional, Liderazgo Funcional, Liderazgo sin Líderes, Liderazgo burocrático, Liderazgo carismático, Liderazgo centrado en el grupo, Liderazgo centrado en la realidad, Liderazgo Estratégico, Liderazgo Creativo, Liderazgo Lateral, Liderazgo centrado en Principios, Liderazgo por Valores, Liderazgo orientado a la Tarea, Liderazgo orientado a la Relación, Liderazgo Global, Liderazgo al Minuto, Liderazgo Kaizen, Liderazgo Abierto, Liderazgo posjerárquico, Liderazgo de comunidades, Liderazgo Adaptativo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Motivacional, Superliderazgo, Liderazgo por objetivos<sup>63</sup>

Este listado que incluyo a manera de mera curiosidad sólo pretende ilustrar el grado que ha alcanzado el interés por el tema del liderazgo en general, especialmente en los ambientes gerenciales. El empuje, indudablemente esta vinculado a la urgente necesidad de perfeccionar los conceptos, valores y prácticas de la dirección, ante la realidad del cambio epocal que estamos viviendo, por el que es necesario contar con líderes con características muy especiales para hacer frente, exitosamente, a los desafíos que imponen la complejidad y la inestabilidad.

Esto significa, de alguna manera que el análisis de los temas vinculados al liderazgo de las mujeres debe referirse, o al menos considerar, los antecedentes

---

<sup>63</sup> Todas las referencias bibliográficas sobre estas tipologías y una amplia elaboración sobre el tema de la situación actual de las propuestas, tipologías y dinámicas del liderazgo en el presente, pueden ser consultadas en: García Prince, Evangelina: *La gerencia y los desafíos del liderazgo en el presente*. Publicación mimeografiada de GENDHU: Género, Democracia y Derechos Humanos. Caracas, 2000

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

que están dados en los desarrollos comentados y de ser necesario, enfrentarlos con una perspectiva que releve la pertinencia del análisis de género a esta materia. No se trata de inventar una teoría del liderazgo de las mujeres, sin examinar con una actitud crítica y constructiva lo que sobre liderazgo se ha escrito en las tres últimas décadas. No necesariamente hay que partir de cero. Las conclusiones a que está llegando la reflexión que pudiésemos llamar "oficial" sobre liderazgo, son importantes para las mujeres, en la medida que nos decidamos a participar activamente en una defensa más profunda de nuestra equivalencia recíproca respecto a los hombres e igualmente, en la medida que podamos, generar contribuciones a la definición de un paradigma diferente de ejercicio del poder que produzca fisuras y resquebraje el paradigma prevaleciente, cuya esencia se basa en una concepción extractiva y en última instancia dominante de ejercicio del poder.

El análisis del liderazgo de las mujeres como una de las vertientes que puede arrojar luces sobre la relación entre las mujeres y el poder, tal como hemos hecho con los enfoques anteriores, es de los que con mayor amplitud habría que trabajar, porque la investigación es amplia y el tema ha sido abordado desde varias perspectivas. De hecho, este es el tema central del presente ensayo y nos ha planteado diversas interrogantes que iremos despejando a medida que avancemos sobre los aspectos más relevantes que han sido tratados en este enfoque.

### Qué piensan las mujeres sobre el liderazgo

Quizás lo primero que conviene analizar es lo que piensan las mujeres sobre qué significa ser líder y respecto a las características que debe reunir un o una líder. En reciente investigación realizada por la autora entre hombres y mujeres en posiciones de liderazgo en todos los países que integran la comunidad

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

interamericana, incluyendo Canadá y los Estados Unidos, las opiniones vertidas en la encuesta continental muestran las siguientes conclusiones:<sup>64</sup>

Los hombres y las mujeres poseen percepciones relativamente semejantes respecto a las características o atributos que definen a una persona como líder:

- Los hombres y mujeres líderes tienen percepciones semejantes de las características que definen a una persona como líder.
- Las mujeres líderes parecen tener una percepción más detallada y amplia de las características que exige el liderazgo, especialmente en lo que se refiere a rasgos psicológicos y afectivos.
- Las mujeres líderes demostraron mayor sensibilidad para el reconocimiento de diferencias de género, en la mayor o menor cercanía de hombres y mujeres respecto de determinadas características de liderazgo.
- Hay un significativo nivel de coincidencias en las características de liderazgo que mujeres y hombres líderes reconocen como más cercanas al comportamiento genérico femenino y masculino en cada caso. Sin embargo la sensibilidad a lo característico del género, es mayor entre las mujeres líderes que entre los hombres líderes. Esto permite interpretar que los hombres reconocen como válidas para el liderazgo, básicamente, las características que coinciden con rasgos del comportamiento genérico de los hombres, mientras que las mujeres están abiertas a la comprensión de que el liderazgo implica, además rasgos que parecen estar cerca de lo femenino.

Factores que influyen en la vocación de las mujeres por el liderazgo; estímulos y mentoría

Las investigaciones han demostrado que las que llegan a las posiciones de liderazgo, han tenido un factor humano de aliento y estímulo en su pasado: padre o madre, maestra o maestro o un mentor o mentora. Son numerosos los estudios que se refieren a esta circunstancia, que valida el empleo del *mentoring*, mentoría o mentoraje como un apoyo deseable en la formación de las mujeres para el

---

<sup>64</sup> García Prince, E.: (1998) *La Participación de las Mujeres en las posiciones de poder y de toma de decisiones*.

liderazgo. Se trata del "afidamento" del que hablan las mujeres del grupo de la Biblioteca de Milán.

En los actuales momentos el *mentoring* o mentoría está cobrando gran importancia como mecanismo útil en el ascenso de las mujeres y como apoyo a la consolidación de su liderazgo, por lo cual vale la pena que le dediquemos algunas breves reflexiones. De hecho la mentoría es una práctica muy antigua y sus principios han sido de extrema utilidad en las disciplinas artísticas y en los oficios. Existían los maestros y los aprendices, que eran asesorados, orientados, guiados y supervisados por aquellos, hasta que eran capaces de producir su propia "obra maestra". Actualmente estos principios se mantienen y han sido trasladados a esferas significativas para la marcha de la sociedad donde es necesario estimular el ascenso, la formación integral o el despertar de las capacidades de algunas personas en áreas donde se requieren persona en pleno uso de sus talentos y conductores o conductoras bien desarrollados en sus habilidades, tal como es el caso de las mujeres en los espacios de dirección y liderazgo.

Un mentor o mentora es en estas esferas de la dirección, el liderazgo o la gerencia, una persona que brinda apoyo a fin de estimular, impulsar y apuntalar el desarrollo de otra que, quizás, posee menor experiencia. (mentoreado o mentoreada o *mentee*). Por lo general las y los mentores fungen como modelos, factores de apoyo, consejo y orientación, lo cual en el caso de las mujeres es excepcionalmente importante en la materia que referimos, dada precisamente la ausencia de modelos para los comportamientos femeninos en el liderazgo y el retraso y lentitud que esto acarrea en el ascenso a las posiciones de gerencia y conducción, prácticamente en todos los espacios.

Margo Murray define el mentoring como "reunir deliberadamente una persona con más conocimientos, habilidades, experiencia o visión con otra que necesite desarrollarlos"<sup>65</sup> Señala que son numerosas las razones que apoyan el desarrollo

---

<sup>65</sup> Murray , Margo: "*Beyond the Myths and Magic of Mentoring. How to facilitate an effective Mentoring Program*". Materiales privados de cursos con la autora. Murray es una reputada

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

de un programa en este sentido y las que cita son en nuestro criterio perfectamente aplicables a la urgente necesidad de instrumentar programas de mentoría dirigidos a las mujeres. Algunas de las señaladas son:

- Para desarrollar una masa crítica de conocimiento y experiencia necesaria para lograr el cambio deseado
- Para traer y reclutar gente con las habilidades y experiencia requeridos para las exigencias del futuro
- Para que la gente experimentada y capacitada se sienta valorada
- Para aumentar la probabilidad de sobrevivir
- Para mejorar resultados con gente más competente, más experimentada y motivada y más confiable
- Para asegurar la representación de la diversidad de colaboradores en todos los niveles de la organización
- Para posibilitar que las personas aprendan otras de diferente formación, edades, culturas, capacidades físicas, etc.
- Para mejorar la comunicación entre los diversos departamentos, funciones o secciones de la organización.
- Para captar y retener el capital intelectual y humano antes de los retiros.

Los procesos de mentoring evaluados para el ambiente empresarial no dejan dudas acerca de su importancia en el presente y explican el porque en las investigaciones realizadas sobre las mujeres de éxito o en posiciones de liderazgo aparece la mentoría como uno de los factores que se reconocen como significativos estímulos en los logros personales y de grupo.

Los comportamientos de las mujeres en las posiciones de liderazgo

La exclusión de la que las mujeres han sido objeto respecto al poder, sumado al hecho de que, generalmente y como piensan autoras como Celia Amorós y Amelia Valcárcel, la validación no la alcanzamos de otras mujeres sino de los hombres que tienen el tipo de poder que les permite darnos la investidura, son dos de las razones que facilitan la comprensión de que las mujeres carecemos de modelos de

---

investigadora, diseñadora y evaluadora de procesos de facilitación de mentoring ejecutados durante más de 20 años en decenas de organizaciones, en 20 países.



liderazgo propios validados en lo público, por lo cual, generalmente empleamos los modelos masculinos como orientación de nuestros comportamientos.

La clonación de los modelos masculinos hasta detalles como el vestir, los ademanes, las formas de comunicación verbal, rasgos de los estilos de dirección, la liturgia del ejercicio del poder y el travestismo intelectual y emocional son procesos que de alguna manera todas las mujeres que ingresan por decisión propia, por herencia social, por pertenecer a dinastías políticas o empresariales o por circunstancias hasta accidentales, se ven empujadas a desarrollar en alguna medida, so pena de no ser validadas o no sentirse aptas y seguras en la posición o por temor a ser sancionadas por inadecuación al rol de dirección.

Marcela Lagarde ha criticado el que se dedique especial atención a esta masculinización sin que se vincule a los devastadores efectos que en los intereses y necesidades de las mujeres tiene el ejercicio efectivo y mayoritario del señalado estilo masculino de conducir en los propios hombres que son mayoría en las posiciones de dirección.

En realidad son pocos los trabajos que se han dedicado a la exploración de modelos de liderazgo específicamente femeninos. Uno de los que últimamente ha intentado esta caracterización es el de Sonia Montaña Virreira, quien señala la existencia de cuatro tipos básicos de liderazgo político, específicamente en América Latina y El Caribe, cuyos rasgos esenciales en su criterio, son los siguientes:

1 El primer tipo que señala Montaña, corresponde a mujeres que llegan al liderazgo a partir de factores conyugales o familiares. Según la autora estas mujeres ejercen el liderazgo "porque conjugan la respetabilidad del padre o esposo y le suman la abnegación y energía o las virtudes del sobreviviente". Es un liderazgo inevitablemente heredado que se ejerce en razón del mandato de la figura masculina de la cual lo heredan.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

2 El segundo modelo se asocia "al de las madres o mujeres de gran heroísmo y renunciamiento, y cuya investidura está dada por una cierta condición de elegidas o portavoces naturales, con la misión de devolverle a la política una dimensión ética supuestamente desaparecida". La autora que comentamos sostiene que estas mujeres poseen un liderazgo que se orienta a la crítica y al combate al poder y que son paradigma de lo que otras mujeres desearían para sí en ese plano. Renuncian a la maternidad o en su nombre luchan por la justicia.

3 En el tercer grupo Montaña ubica a mujeres que provienen de familias de líderes que sobresalen en luchas contra gobiernos dictatoriales o autoritarios, en situaciones de guerra o violencia contra grupos excluidos. Este tercer modelo está definido por mujeres que forman parte del sistema político, como militantes de partido, como tecnócratas y/o femócratas. Se caracterizan "por ser extremadamente sobresalientes; son las que han aprobado el triple examen de la excelencia académica, la moderación política y la integridad personal, demostrando una gran capacidad para navegar en las aguas de la *realpolitik* con eficacia". Según la autora se atreven cautelosamente a apoyar los derechos de las mujeres y actúan como articuladoras de algunos intereses en este sentido. Las mujeres de este grupo serían miembros de las clases altas y tendrían elevados niveles de formación académica y en alguna medida se dan la oportunidad de ser transgresoras y tienen buena recepción en los medios de comunicación.

4 El cuarto tipo caracterizado por la autora como grotesco agrupa a una gama amplia de mujeres que surgen de:

*"la farándula, el glamour o la corrupción, y que comparten una vinculación banal con la política, una flexibilidad muy grande frente al manejo del poder, y una ineficacia que las iguala con los peores liderazgos políticos de la región. Estos casos, cuya notoriedad nace de su condición excepcional, suelen ser amplificadas por los medios de comunicación, convirtiéndose en otro modelo de liderazgo".*

Otras mujeres, en otros campos: académico, político y de activismo social pese a lograr reconocimientos en determinados grupos no se convierten en modelos

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

según los describe Sonia Montaña. <sup>66</sup> Esta descripción de algunos tipos de liderazgos políticos de mujeres en América Latina y El Caribe, cuya realidad creemos es una expresión parcial de las formas que adopta el liderazgo político de las mujeres en varios países de la región, no parece corresponder a una tipología modélica propiamente dicha, ya que se refiere a fenómenos de liderazgo que aparecen bajo determinadas circunstancias, en situaciones personales y sociales especiales, para grupos específicos de mujeres y que excluiría de la posibilidad de representar algunas otras tipologías a mujeres de estratos y grupos diferentes que han vivido o viven situaciones distintas. Algunos de los tipos mencionados por Montaña, corresponden a situaciones de cultura política que están en estos momentos en procesos de transformación muy turbulentos, tal como ella agudamente apunta en otra parte de su trabajo. Por otra parte, su trabajo parece rechazar la posibilidad de que existan estilos genéricamente diferenciales en la conducción por parte de mujeres y hombres y asocia estas ideas con "supuestos esencialistas que caracterizan a sociedades premodernas, donde se atribuye a las mujeres ciertos dones de liderazgo asociados con su biología o su socialización primaria". Esta frase de Montaña revive los fuegos de la discusión entre feminismo de la Igualdad y feminismo de la Diferencia, que es un tema que, por ahora, no abordaremos.

Al margen de la valoración moral que para algunas y algunos pueda añadirse al planteamiento de una masculinización de los comportamientos de liderazgo de las mujeres que se mencionó al inicio de esta sección, es necesario advertir que no se trata de un fenómeno lineal o único observable en el ejercicio de las posiciones de toma de decisiones. Simultáneamente las mujeres somos dirigidas y hasta confinadas o preferimos o nos auto-confinamos en espacios de la práctica política o de los problemas públicos que no son competitivos para descollar u obtener relevancia en la carrera, especialmente la política, que generalmente son reserva o coto de los varones.

---

<sup>66</sup> Montaña V., Sonia: *Ni hombres ni mujeres providenciales*. En Perspectivas 20/ 2000. Isis Internacional

Las condiciones que se exigen a las mujeres para ocupar posiciones de liderazgos en partidos políticos, empresas, sindicatos, etc.

De hecho, el ejercicio de posiciones de liderazgo comporta la acción de las mujeres en espacios que secularmente han sido construidos con arreglo a las determinaciones de la cultura política de los hombres; las condiciones de estas prácticas se adecuan al estilo de vida masculino exclusivamente. La mayoría de las exigencias en estos espacios, como ha reportado ampliamente la investigación, son excesivas y extenuantes para quienes, además de esas tareas, deben cumplir con otras distintas, en espacios diferentes; esto hace difícil que las mujeres puedan competir en igualdad de condiciones con las candidaturas masculinas.

El prestigio y la imagen de las mujeres que ejercen el poder

Los estudios y las observaciones más recientes sobre el comportamiento de las mujeres en la posiciones de toma de decisiones, y sin que pueda interpretarse como una postulación universal y esencialista, indican que el prestigio de las mujeres que ejercen el poder se asocia con atributos como honestidad, transparencia, menor inclinación a armar círculos de poder (roscas, argollas, cúpulas) para maniobrar en su provecho. También se les atribuye mayor inclinación a ejercer el liderazgo para el servicio más que para el provecho personal.

Por otra parte, también la investigación consigna que se prestigia el ejercicio eficiente del poder por las mujeres cuando está vinculado a asuntos sociales, procesos y organizaciones comunitarias, legislación en favor de la mujer y la familia y en menor medida, cuando se trata de evaluar su eficiencia y participación en materia política, ambiente, educación, desarrollo de empresas, los que se tienen como espacios dominados por el desempeño masculino.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> García Prince, E. : (1998)

En un documento preparado y puesto on line por la División para el Adelanto de la Mujer de las Naciones Unidas (DAW), a fines de 1997,<sup>68</sup> con el propósito de promover los objetivos de la Declaración de la Cuarta Conferencia de la Mujer y la Plataforma de Acción de Beijing, se recogen los resultados de numerosos eventos realizados por la DAW para explorar el tema de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones. Entre las conclusiones a las cuales arriba el citado trabajo, se señala que las mujeres poseen atributos de género que traen a la vida pública y forman parte del prestigio que poseen cuando entran en ella. Entre ellos se mencionan particularmente:

- Manifiesta preocupación por la Justicia y por la dimensión ética de la política.
- Talento para el establecimiento de prioridades y articular tareas diversas.
- Valoración del consenso y los acuerdos
- Preocupación por las futuras generaciones.

#### Auto estima y Autoimagen de las mujeres en posiciones de liderazgo

Son escasos los estudios que se conocen sobre este tema. En la misma investigación que se cita en el aparte anterior, realizada por la autora de este trabajo, se evaluaron los rasgos de Autoimagen que declaraban las entrevistadas. Los resultados, planteados en términos de Fortalezas y Debilidades que principalmente reconocieron las personas entrevistadas, aparecen en la matriz que se señala a continuación.

---

<sup>68</sup> ONU. División para el Adelanto de la Mujer. *Women 2000. Women and decision-making*. Puesto on line por DAW, octubre 1997

## Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres

(AUTOIMAGEN DE GENERO)	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Sensibilidad para el manejo de temas sociales. (75%)	1.- Baja autoestima o falta de confianza en si misma o inseguridad. (92%)
2.- Habilidad para el establecimiento de relaciones interpersonales. (73%)	2.- No toma riesgo o no toma decisiones (73%)
3.- Entrega o compromiso o responsabilidad en el trabajo. (70%)	3.- Fuertemente orientada por la emoción y la sensibilidad afectiva o menos racional ( 68%)
4.- Prestigio de honestidad o transparencia o comportamiento ético. (67%)	4.- Limitada por obligaciones familiares y/o poco apoyo del esposo y/o la familia. (65%)
5.- Afectividad y /o sensibilidad con las demás personas. (50%)	5.- Baja preparación o inexperiencia en el ejercicio de posiciones de dirección (60%)
6.- Intuición. (48%)	6.- Limitado espíritu de competencia o aceptación pasiva de posiciones secundarias (45%)
7.- Habilidad para manejar situaciones críticas. (40%)	7.- Exceso de obligaciones o poca disponibilidad personal para todas las exigencias de la dirección (40%)
8.- Inclinação negociadora. (40%)	8.- Insolidaridad femenina o tendencia a favorecer los liderazgos masculinos (40%)
9.- Comportamiento orientado a valores. (35%)	9.- Falta de recursos económicos para sostener una carrera de liderazgo (38%).
	10.- Poca experiencia en negociación (30%).
	11.- Inclinação a la murmuración o al chismorreo. (28%).

Fuente: Datos de la investigación

Como ya indicamos, hay bastante coincidencia entre las respuestas de los hombres y lo que las mujeres indican como sus propios rasgos de Autoimagen, lo cual ofrece

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

perspectivas de emplearlos como un cierto tipo de indicador del perfil de las mujeres en el liderazgo.

Con relación al tema de la autoestima de las mujeres, muchas de las teóricas más importantes del feminismo entre las que se encuentran Amelia Valcárcel y Marcela Lagarde, por citar a dos de las más conocidas, plantean claramente que la subordinación es una condición en la que resulta poco menos que imposible, exigir a las mujeres elevada y fuerte autoestima y seguridad. De hecho, tal como vimos en páginas anteriores, las líderes se perciben a si mismas con ese rasgo, que no escapa a la percepción masculina.

Para Amelia Valcárcel la identidad defectiva atribuida a las mujeres por el dominio que ejercen los varones en la sociedad patriarcal es la matriz de su debilidad constitutiva frente al poder. Y este es un punto de vista que de una u otra manera es repetido por numerosas otras autoras y autores. Marcela Lagarde, por ejemplo, entre otros rasgos, nos recuerda que, junto a la *dependencia inconsciente*, una característica de la identidad femenina es la *servidumbre voluntaria*, noción que había sido planteada en el siglo XIX por Etienne de la Botie, como un rasgo de la identidad de las mujeres. Lagarde añade como otro rasgo importante, la *impotencia aprendida*, como la percepción y conciencia negativa y deprimida que tienen las mujeres de sus logros y acciones, lo que las llevan a considerarse incapaces de controlar errores o resultados negativos o de asumir acciones con autonomía en su propio provecho. Los señalados y otros que omitimos por razones de espacio, serían factores que han pesado históricamente en la determinación de la inseguridad de las mujeres en el ejercicio del poder o que gravitan en su eficiencia en los desempeños de las posiciones de dirección.

### Los estilos de liderazgo

Si bien es cierto que la adopción de los estilos masculinos y la aculturación a los patrones de la cultura masculina del liderazgo y la gerencia, son factores influyentes en la validación de los liderazgos de las mujeres, igualmente la

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

investigación ha demostrado que progresivamente las mujeres hemos ido dejando algunos sedimentos de la identidad femenina en los estilos de liderazgo. Pese a la crítica que las feministas de la igualdad han arrojado a los trabajos que intentan sostener la existencia de una diferencialidad o especificidad femenina en este y en otros campos, crítica que se expresa recurriendo al argumento de la pretendida postura esencialista o naturalista, si no culturalista extrema, lo cierto es que hay un enorme volumen de investigación principalmente realizada por mujeres y de la cual nos están excluidos nombres masculinos de gran relevancia en la teorización sobre temas de gerencia y liderazgo. Estos trabajos apuntan a detectar la existencia de elementos identitarios diferenciales de hombres y mujeres que dejan su huella y sedimento en las practicas de las organizaciones donde participan; y de la misma manera que los hombres han marcado su impronta masculina de concepción y ejercicio del poder desde la óptica de la dominación a lo largo de toda la historia, las mujeres, aparentemente, están comenzando a dejar una referencia diferente que parece mostrar posibilidades de mayor eficiencia que la del paradigma masculino tradicional en ciertas áreas y aspectos de la dirección.

En la materia gerencial la evidencia de la diferencialidad de género es un hecho ampliamente aceptado en la actualidad, como también se acepta la inevitable y necesaria aculturación de las mujeres a ciertos paradigmas masculinos para asegurar su mejor trayectoria en el poder con un mínimo de incomodidad, problemas y fracasos posibles.

Hasta mediados de los años 80 se mantenía, ciertamente debilitada, la idea de que el funcionamiento óptimo de las organizaciones exigía un estilo vertical, piramidal. Las mujeres en la gerencia se vieron obligadas a "elaborar su propio estilo de liderazgo, llegando a recurrir en muchas ocasiones a estilos de mando netamente masculinos"<sup>69</sup>. Para sorpresa de muchas y muchos especialistas en las materias gerenciales, Lynn Rosener y Peter Schwarz del Stanford University

---

<sup>69</sup> Hernández Fernández, Ana M<sup>a</sup>: Ponencia presentada en el I Congreso Profesional de Politólogos y Sociólogos. 5,6 y 7 Madrid (Facultad de Medicina de la UCM).



*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

Research Institute, en 1980<sup>70</sup> descubrieron la existencia de diferencias en los estilos de las y los gerentes y decidieron llamar a estos estilos: gerentes *alfa* y gerentes *beta* según se acercaran a comportamientos más parecidos a las conductas masculinas o femeninas. El Estilo Beta se caracteriza por estar orientado a características identificadas como masculinas: poseer una inclinación racional, analítica, cuantificadora; confiar principalmente en relaciones jerárquicas de autoridad, buscar soluciones deterministas a problemas específicos y practicar un razonamiento basado en previos paradigmas. Mientras que el estilo alfa estaría orientado a características identificadas como femeninas: con una clara inclinación a la empatía, uso de la intuición, capacidad de síntesis y valoración de la calidad, mayor confianza en relaciones de adaptación tales como apoyo mutuo y búsqueda de soluciones globales que responden a grupos de problemas

A partir de esta propuesta se desarrolló una fuerte corriente de investigación que ha venido aportando evidencias sobre la existencia de diferencias que apuntan a dar a las mujeres ventajas comparativas en el ejercicio del liderazgo. Algunas de las más características y conocidas propuestas que se conocen sobre esta visión del tema se señalan a continuación, en sus rasgos principales.

Marilyn Loden<sup>71</sup>, Sally Helgesen<sup>72</sup> y Judy Marshall<sup>73</sup> plantearon la existencia de un estilo masculino y otro femenino de dirigir las organizaciones empresariales, prestando atención a factores como comportamientos, rasgos de personalidad y valores. Una síntesis de las propuestas de estas tres autoras, aparece a continuación.

---

<sup>70</sup> Rosener, Lynn y Schwartz, Peter: "*Women Leadership and the 80's. What Kind of leaders do we need?*", en "The report: Round Table on New Leadership in the Public Interest", Nueva York. NOW Legal Defense and Education Fund. Octubre, 1980

<sup>71</sup> Loden, Marilyn: *Feminine Leadership*. Times Books. New York. 1987.

<sup>72</sup> Helgesen, Sally: *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas del liderazgo*. Edit. Vergara. Buenos Aires. 1993.

<sup>73</sup> Marshall, Judy: "*Reenfoco de las organizaciones mediante el desarrollo de los valores femeninos*". Trabajo presentado en la Conferencia anual de 1990 de la Asociación para la Administración, la Educación y el Desarrollo. Publicado en "Manejo de lo desconocido. Creando nuevos futuros" Boot, Lawrence y Morris Comp. Mc Graw Hill, Bogotá, 1996

Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres

	Masculinismo Empresarial Dirección Masculina	Dirección Femenina
<p>MARILYN LODEN</p> <p>"LIDERAZGO O DIRECCIÓN FEMENINA"</p> <p>1987</p>	<p><u>Rasgos:</u></p> <p>Tendencia a adquirir poder personal Necesidad de control riguroso. Firmeza y comportamiento agresivo. Capacidad para pensar analítica y estratégicamente. Cálculo cuidadoso de la organización Actitud objetiva y no emocional</p> <p><u>Estilo Operativo:</u> Fundamentalmente competitivo; desarrolla estructuras organizacionales preferentemente jerárquicas y centradas organizacionalmente.</p> <p><u>Objetivo básico:</u> Capacidad de riesgos amplia y objetivo centrado en lograr el triunfo.</p> <p><u>El estilo de resolución de problemas:</u> principalmente racional, postura competitiva</p> <p><u>Características y habilidades interpersonales claves:</u> fuerte control, estrategia, no emocionalidad y análisis, gran consideración por el negocio.</p>	<p><u>Rasgos:</u></p> <p>Tendencia a dar poder a otros Dirección participativa. Valoración de las relaciones Orientada hacia las personas. Empleo de la intuición</p> <p><u>Estilo operativo:</u> De tipo cooperativo; alienta la estructura de la organización centrada en el grupo, con base en la formación de equipos, utiliza las habilidades de los miembros en la Dirección., tendencia a la creación de sinergia.</p> <p><u>Objetivo básico:</u> Gran compromiso con la calidad y asumen riesgos para perfeccionar el servicio.</p> <p><u>Estilo de resolución de problemas:</u> Multimental, emplea lo intuitivo y lo racional, tendencia a soluciones yo-gano / tu-ganas.</p> <p><u>Características y habilidades interpersonales claves:</u> sabe escuchar, empatía, control reducido, comprensión, consideración por el personal, colaboración y niveles de alto rendimiento.</p>

<p>SALLY HELGESEN</p> <p>ESTILOS DE LIDERAZGO (1990)</p>	<p><u>Estilo masculino de dirección empresarial:</u></p> <p>Trabajan a ritmo continuo, sin pausa. Interrupciones inesperadas se viven como crisis. No hay tiempo disponible para actividades no relacionadas con el trabajo. Preferencia por entrevistas improvisadas para obtener información. Agenda altamente estructurada. Mas interesado en lo inmediato operativo y con poco tiempo para la reflexión. Identidad inseparable de la posición. Poco accesibles</p>	<p><u>Estilo femenino de dirección empresarial:</u></p> <p>Tienden a ver más a largo plazo Trabajan con ritmo estable y con pausas programadas. Más accesibles Ven su trabajo como un elemento de la propia identidad Solicitan y apoyan su equipo de trabajo. Con tiempo para otras actividades. Programación que incluye posibles no imprevistos. Concentradas en las relaciones de la organización con su contexto. Comparten información. Identidad compleja y multifacética. Facilitan la comunicación.</p>
--	--	--

## Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres

<p>Judy Marshall</p> <p>Enfoque de los valores femeninos para la gerencia del futuro (1990)</p>	<p>Valores Masculinos:</p> <p>Auto afirmación, Separación, Control, Competencia, Percepción Centralizada, Claridad, Racionalidad, Análisis, Discriminación, Actividad, Logro, Ambición.</p> <p>Aspectos subyacentes :</p> <p>Independencia, Centralización, Control del mundo exterior, Cuestionamiento del mundo exterior.</p>	<p>Valores Femeninos</p> <p>Afiliación, Apego, Receptividad, Aceptación de la Unión, Cooperación, Conciencia de Modelos, Conciencia del todo y de sus contextos, Intuición, Tono emocional, Síntesis, Ser, Apoyo, Sostenimiento, Restricción.</p> <p>Aspectos subyacentes: la Interdependencia, Apertura, Ciclos de cambio y renovación, Contemplación del mundo Interior</p>
---	---	---

En esta misma línea, Judy B. Rosener publicó en 1990, en el Harvard Business Review<sup>74</sup> un trabajo en el cual reseña los resultados de una investigación personal adelantada a partir de una encuesta que recientemente había patrocinado el Internacional Women´s Forum entre hombres y mujeres líderes. Interesada por los resultados del Survey IWF, avanzó con entrevistas que pusieron al descubierto que las mujeres estaban inclinadas a desarrollar lo que ella identificó como un "Liderazgo de Interacción" caracterizado principalmente por cuatro rasgos fundamentales, complejos y de gran riqueza expresiva: a) Fomentar la participación, b) compartir el poder y la información, c) aumentar la autoestima y autovaloración de las otras personas, y d) Infundir energía y entusiasmo a los demás. Las mujeres identificaron estos rasgos diferenciales en ellas como comportamientos aprendidos en su crianza que forman parte de su personalidad, y señalaron que las rutas profesionales que habían seleccionado también había contribuido a esta conducta de liderazgo. Respecto de este segundo factor, señalaron que en su carrera habían preferido posiciones de staff que les permitían tener una vida más coherente con sus obligaciones familiares, las cuales son posiciones donde la tarea es principalmente de apoyo y asesoría. Rosener concluyó que no todas las mujeres asumen este patrón pero es bastante generalizado

<sup>74</sup> Rosener, Judy B.: *Ways women lead*. Harvard Business Review. Nov-Dic. 1990.

Otros autores como Michael Genovese, Stephen Robbins,<sup>75</sup> Barbro Dahlbon Hall, Pipa Norris, Rosabeth Kanter, Mercedes Sánchez Apellániz, Clara Coria, Marcela Lagarde y la politóloga norteamericana Jane Mansbridge, entre otras y otros que son cada vez más numerosos y numerosas, han desarrollado importantes contribuciones que marcan la existencia de los estilos diferenciales de liderazgo entre hombres y mujeres, a los cuales agregamos nuestras propias investigaciones.

### Qué piensan de su liderazgo las mujeres españolas

Sólo un 13% de los puestos de dirección en España está ocupado por mujeres quienes dirigen únicamente 23 de las 1.000 principales empresas españolas. Según una encuesta realizada por la empresa Boyden Global Executive Search en 2001,<sup>76</sup> las mujeres ejecutivas españolas no sólo niegan la existencia de la discriminación en el caso de las posiciones gerenciales, sino que algunas no aceptan hablar de ello. Las hay, según la encuesta citada, que se declaran enemigas de procedimientos como la discriminación positiva y evitan hablar de hombres y mujeres para referirse a "personas".

Hay quienes opinan que la situación de las mujeres en la dirección ha mejorado, pero "aún queda un largo camino por recorrer" como lo demuestra el hecho de que el sueldo promedio de una mujer es inferior en un 28% al de un hombre por idéntico puesto de trabajo.

Para muchas la senda de la carrera ejecutiva supone sacrificios que se relacionan tanto con la falta de tiempo del que disponen para sí mismas (84%), como para su familia (72%) y su círculo de amistades. Algunas se quejan de que las mujeres se han adaptado al universo profesional masculino, mientras que la mayoría de

---

<sup>75</sup> Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Citado en "Tips y Tendencias". Artículo on line: <http://www.latinamericanjobs.com>

<sup>76</sup> Magazine: *Las españolas más poderosas. El club de las 50*. El Mundo, edición del 3/8/2003. Madrid

los hombres hacen muy poco esfuerzo para vincularse al mundo doméstico y familiar femenino.

Las mujeres directivas españolas consideran tener el mismo grado de autonomía e independencia a la hora de tomar decisiones que sus homólogos masculinos. Y la amplia mayoría considera que contribuye a un mayor estilo cooperativo y participativo, y que afronta con un mayor enfoque humano la tarea del día a día. Sus principales motivaciones para aceptar un puesto directivo son las oportunidades de tener un mayor desarrollo profesional y de autorrealización personal. La mayoría de mujeres directivas renunciarían a su puesto solamente por prioridades familiares y cuando el sacrificio realizado supere con creces su recompensa

## **8 El enfoque del empoderamiento**

El empoderamiento se ha desarrollado sobre todo en los últimos 15 años como un mecanismo importante para la satisfacción de necesidades estratégicas de las mujeres. Fue el movimiento DAWN, "Alternativas de Desarrollo con Mujeres para una Nueva Era", quien primero planteó en los años 70 la necesidad de empoderar a las mujeres para conducir al éxito las luchas por la igualdad. Y en los años 90, UNICEF desarrolló con el apoyo y la asesoría de Sara Longwe<sup>77</sup> el primer enfoque sistemático del "Marco de igualdad y empoderamiento de las mujeres", al cual nos referiremos brevemente y que destacamos por su carácter pionero en la sistematización de este importante enfoque. El Marco contiene bases conceptuales muy precisas que se centran en: la diferencia entre "problemas de las mujeres" y "asuntos de género"; "brechas de género"; y "niveles de empoderamiento".

UNICEF propuso distinguir "problemas de las mujeres " de los asuntos de género" que afloran cuando hay "Brechas de género", que expresan las desigualdades entre hombres y mujeres y cuya base son los valores y prácticas discriminatorias

---

<sup>77</sup> Longwe, Sara: *Changing Perceptions: Writings on Gender and Development*, Oxfam, Oxford, 1991

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

presentes en todos los ámbitos y esferas de la vida colectiva. Atendiendo a esta diferencia propuso un proceso de cinco niveles de Empoderamiento, para el completo involucramiento de las mujeres en el desarrollo. El Marco propone un empoderamiento progresivo en el que distingue cinco "niveles de igualdad".

MARCO DE IGUALDAD Y EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES		
NIVELES DE IGUALDAD	INCREMENTO DE LA IGUALDAD	INCREMENTO DEL EMPODERAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Control</li> <li>· Participación</li> <li>· Concientización</li> <li>· Acceso</li> <li>· Bienestar</li> </ul>	↑	↑

Los niveles de igualdad están dinámica y sinérgicamente relacionados y se refuerzan mutuamente

Primer nivel: Bienestar. Corresponde a los aspectos materiales del bienestar de las mujeres en relación con los de los hombres en áreas como nutrición, ingreso y provisión de alimentos, para eliminar las brechas de género existentes. La mera satisfacción de estas situaciones de carencias diferenciales no basta para empoderar a las mujeres, el mejoramiento en las condiciones materiales debe incluir acciones que tiendan a incrementar el acceso de las mujeres a los recursos, lo cual se articula al siguiente nivel de igualdad/empoderamiento.

Segundo nivel: Acceso. El segundo nivel debe conducir a la igualdad en la utilización de las oportunidades y los recursos. El empoderamiento de la mujer supone que tiene conciencia de la diferenciación y se compromete a actuar para lograr el acceso, lo cual incluye confrontar las prácticas y valores que la discriminan y esto sólo puede lograrse a través del empoderamiento de un proceso de concientización.

Tercer nivel: Concientización. En este nivel la brecha de género es ideológica y se refiere a las creencias en la inferioridad natural de las mujeres. El empoderamiento en este caso comprendería una sensibilización respecto de tales creencias y acerca de la necesidad de rechazarlas por ser el producto de una construcción social modificable.

Cuarto nivel: Participación. En este nivel la brecha de género es más evidente. Se refiere a la igualdad en la toma de decisiones o en la intervención. La participación a menudo requiere incrementar la movilización de las mujeres. Cuanto mayor es la representación de las mujeres mayor es el empoderamiento.

Quinto nivel: Control. En este nivel la brecha de género se manifiesta en las relaciones desiguales de poder dentro o fuera del grupo familiar o en cualquier otro espacio o ámbito de actividades o relaciones. Una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones, incrementa su capacidad de controlar el acceso a los factores de producción, los recursos y la distribución de los beneficios.

El Ciclo de Empoderamiento se refiere a la necesaria articulación consecutiva y sinérgica que se da en todas las fases mencionadas, en las cuales se considera la desigualdad en las fases del empoderamiento, que por otra parte, es un proceso de progresivo encuentro de las mujeres con sus capacidades y poderes personales ocultos y/o desvalorizados por ellas mismas, en razón de las ideologías que sostienen las jerarquías de género.

A partir de esta propuesta, que puede ser considerada como una de las pioneras y raíz de casi todas las que vinieron posteriormente, el tema del empoderamiento cobró gran auge y popularidad y actualmente forma parte de las agendas programáticas de casi todos los organismos de cooperación, públicos o privados, multilaterales o bilaterales o nacionales.

Por su creciente desarrollo es difícil arribar a una definición única y precisa del empoderamiento, por el hecho de que a su perfeccionamiento tecnológico,

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

confluyen diversos aportes que desde distintas vertientes disciplinarias, contribuyen a la versatilidad y adaptabilidad del instrumental desarrollado en su contexto.

El Banco Mundial es una de las organizaciones que mayor atención a dispensado a las definiciones y desarrollo de tecnologías y aplicaciones, especialmente por su interés en el combate a la pobreza, dentro del cual el empoderamiento de las y los más pobres es considerado como una herramienta básica. En sus investigaciones sobre el sentido que actualmente se le asigna, ha logrado compilar una serie de significados que la gente y las comunidades atribuyen al término entre los cuales cabe mencionar: auto-fortalecimiento, control, poder propio, auto-confianza, decisión propia, vida digna de acuerdo a los valores propios, capacidad para luchar por los derechos de una o uno mismo, independencia, tomar decisiones propias, ser libre, despertar, y capacidad, entre otros significados. Se sostiene finalmente en los textos del Banco que es la expansión de la libertad de escoger y de actuar y que significa aumentar la autoridad y el poder de la persona sobre los recursos y las decisiones que afectan a su vida. Esto le da al empoderamiento una clara pertinencia institucional porque aquellas instituciones interesadas en apoyar el adelanto de los grupos necesariamente deben considerar entre sus programas los de empoderamiento para incrementar la intervención de las personas en las decisiones que le afectan.

Las experiencias exitosas de empoderamiento parecen demostrar que hay cuatro elementos claves en al empoderamiento, individual, grupal o colectivamente considerado: a) Acceso a la información; b) Inclusión y participación; c) Responsabilidad o rendición de cuentas, y d) Capacidad local de organización. Cada una de ellas suficientemente compleja como para intentar su cabal abordaje dentro de los límites de este trabajo. Lo que si es importante considerar en ellos es que su articulación es lo que asegura el éxito del esfuerzo y cada uno responde a las características sociopolíticas y culturales del contexto y de las personas con las cuales se trabaja.



En la organización "Femmes et Villes Internacional", <sup>78</sup> interesada principalmente en la seguridad de las mujeres en las grandes ciudades, han dado gran relevancia al tema del empoderamiento como una vía de combatir las restricciones que el sistema paternalista propio del patriarcado impone a las mujeres en relación con las decisiones sobre su propia seguridad. Promueven un enfoque autonomista del cual la herramienta básica es el empoderamiento de las mujeres entendido como una toma de conciencia sobre las desventajas que acarrea la desigualdad y de cómo ésta socava la autoconciencia de las mujeres sobre sus propias capacidades, hasta el punto de inducirlas a aprender su impotencia y dependencia. Como contraparte, este enfoque de empoderamiento, por demás interesante, reconoce la legitimidad de la inseguridad de las mujeres, pero al mismo tiempo reconoce la existencia de capacidades propias para superarla, involucra la responsabilidad de otros y otras en la solución y estimula en las mujeres el descubrimiento de tales soluciones. <sup>79</sup>

La prestigiosa especialista Gita Sen, muy comprometida con el análisis de los procesos de empoderamiento en relación con la superación de la pobreza, en un texto recientemente publicado por la organización DAWN <sup>80</sup> afirma que el empoderamiento es el proceso de ganar poder, tanto para controlar los recursos externos como para el crecimiento de la autoestima y capacidad interna. Empoderamiento supone de hecho cambios en relaciones de poder en beneficio de un incremento de autoridad de algunas personas sobre sus propias vidas. Sen cita a Batliwala <sup>81</sup> quien habla de que en el empoderamiento existen dos aspectos centrales: a) control sobre los recursos: físicos, humanos, intelectuales, financieros y sobre el propio ser, y b) control sobre la ideología: creencias, valores y actitudes. "Si el poder significa control, el empoderamiento, por tanto, es el proceso de ganar control." Las organizaciones pueden actuar como agentes

---

<sup>78</sup> Mujeres y Ciudades Internacional: *A favor del empoderamiento de las Mujeres*. Tema on line en: [www.femmesetvilles.org](http://www.femmesetvilles.org)

<sup>79</sup> Ver en anexo el esquema formulado por "Mujeres y Ciudades"

<sup>80</sup> Sen, Gita: *El empoderamiento como un enfoque a la pobreza*. [www.dawn.org](http://www.dawn.org)

<sup>81</sup> Batliwala, Srilatha: *Empowerment of Women in South Asia: Concepts and Practices* (second draft). Asian-South Pacific Bureau of Adult Education. 1993

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

externos de cambios que pueden catalizar el proceso o crear ambientes que apoyen el empoderamiento, pero siempre hay que tener en cuenta que son las personas las que se empoderan a sí mismas.

También conviene tomar en cuenta que grupal o socialmente considerado el cambio de las relaciones de poder que supone el que las personas adquieran mayor poder sobre sí mismas, puede generar turbulencia y puede que, sin llegar a una situación de juego suma cero, haya algunos perdedores y ganadores en ciertos aspectos.

Este último punto toca con los límites de la discusión feminista sobre el poder y en este sentido el poder que se adquiere con el empoderamiento no está orientado al ejercicio de un "poder de dominio" o "poder sobre" que cambia de una mano a otra, sino de un "poder para" o "poder con". Muy certeramente, Gita Sen señala que los procesos grupales de empoderamiento son decisivos, pero la transformación personal de los individuos es también esencial, asunto que está plenamente comprobado, por otra parte en los esfuerzos de empoderamiento institucional que se adelantan en ciertas materias, por ejemplo, como en el caso de las políticas de igualdad, que no logran sus cometidos estructuralmente completos, porque no tocan con los fueros personales de las y los agentes institucionales.

Jo Rowlands,<sup>82</sup> especialista inglesa que ha sometido a examen los problemas del empoderamiento de las mujeres señala que éste se da en tres dimensiones:

La personal: que supone desarrollar el sentido del yo y de la confianza y la capacidad individual, y deshacer los efectos de la opresión interiorizada.

La de las relaciones próximas: que implica el desarrollo de la capacidad de negociar e influir en la naturaleza de la relación y de las decisiones que se toman dentro de ella.

---

<sup>82</sup> Rowlands, Jo: op. cit.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

La colectiva: que se da en ambientes donde las y los individuos trabajan conjuntamente para lograr un impacto mayor que el que alcanzarían actuando por separado. Incluye la participación en estructuras políticas y la acción colectiva basada en la cooperación y no en la competencia. La acción colectiva, señala Rowlands, puede estar en el nivel local como en el institucional o en redes nacionales o internacionales.

Hay coincidencias crecientes en considerar al empoderamiento como un proceso, que abarca el desarrollo personal y la adquisición de aquellos conocimientos que amplían las posibilidades de acción eficiente e incidencia. La señalada autora trae a colación una muy clarificadora definición de empoderamiento cuyo autor es McWhirter:

*El proceso por el que las personas, las organizaciones o los grupos carentes de poder (a) toman conciencia de las dinámicas del poder que operan en su contexto vital, (b) desarrollan las habilidades y la capacidad necesaria para lograr un control razonable sobre sus vidas, (c) ejercitan ese control sin infringir los derechos de otros y (d) apoyan el empoderamiento de otros en la comunidad .*

Esta es una de las definiciones que en nuestro criterio nos acercan más claramente al sentido de empoderamiento que mejor se adapta a los esfuerzos que se vienen haciendo en diferentes latitudes para contribuir al empoderamiento político de las mujeres y al desarrollo consecuente de su liderazgo en espacios públicos, políticos y privados.

El empoderamiento se ha convertido en los últimos tiempos en una dimensión obligada de los esfuerzos vinculados a la participación política y al liderazgo de las mujeres en los espacios públicos y privados, sean o no claramente políticos. En sentido general todo el tema está siendo estrechamente vinculado al fortalecimiento de la ciudadanía de las mujeres, quienes aun en gran medida en la mayoría de las sociedades, transitan vías tradicionales, no autónomas de intervención ciudadana, en las que actúan en gran medida más como mediadoras que como protagonistas de su accionar ciudadano. En tal sentido, el empoderamiento ciudadano ha tomado gran vitalidad en los últimos tiempos con

las profundas transformaciones que se están dando en la concepción misma de la ciudadanía. En sentido más específico, el empoderamiento para la función pública de las mujeres en lo político, social o empresarial, está concediendo gran atención a las metodologías vinculadas al fortalecimiento del liderazgo y de las funciones de conducción.

Finalmente debemos señalar que por empoderamiento del liderazgo de las mujeres, entendemos principalmente las acciones dirigidas a:

- Fortalecer y/o desarrollar las capacidades socio profesionales u ocupacionales y las habilidades personales de las mujeres para el desempeño eficiente de sus funciones de dirección, conducción y liderazgo.
- Promover y estimular el desarrollo de sus poderes y habilidades personales para la conducción.
- Promover y fortalecer los mecanismos que permitan a las mujeres el establecimiento de redes, alianzas estratégicas y otros mecanismos de apoyo y desarrollo personal y colectivo.

Es evidente que las metodologías, enfoques y tecnologías que se aplican a propósitos de empoderamiento de las mujeres para su liderazgo, son muy variados. En nuestro criterio los más eficientes son los que en su aplicación están estrechamente vinculados a la sensibilización y desarrollo de la autoconciencia de género.

### **III LAS POTENCIALIDADES DE LAS MUJERES Y LOS PARADIGMAS EMERGENTES DEL LIDERAZGO EN EL PRESENTE.**

#### **III.1 Algunas notas básicas sobre los paradigmas existentes en materia de liderazgos.**

Las sociedades del presente están signadas, entre otros rasgos, por la turbulencia y la inestabilidad. Esto plantea exigencias en todas las funciones que tienen responsabilidad en la orientación de los rumbos políticos, sociales y económicos

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

de los países, tanto en las esferas de los poderes públicos como en la gestión de las empresas, de la comunidad política o de la sociedad civil.

Los rasgos que definen el cambio de época, que no la época de cambios, que vivimos desde las últimas décadas del siglo XX, son, muy sintéticamente: el gran salto tecnológico, los profundos cambios económicos, la crisis ecológica de mediano impacto, los recientes cambios en la estructura del poder mundial, los evidentes cambios en la textura de las relaciones sociales, la crisis en los criterios artísticos, la incesante crisis de valores y normas y sobre todo la crisis de paradigmas cognitivos, todo lo cual ha hecho de la inestabilidad y la turbulencia el signo de nuestros tiempos.

Este es, como dijimos, a grandes rasgos, el contexto del liderazgo en el presente, cuya eficiencia está señalada por la capacidad y habilidades para manejarse bajo los signos que se desprenden del citado cambio epocal: inestabilidad, incertidumbre, turbulencia, enormes cantidades de información y emergencia válida de "el otro", "la otra", "lo diferente", lo anteriormente excluido.

El momento demanda entonces liderazgos flexibles, adaptativos, liderazgos para el cambio como los denomina Heifetz.<sup>83</sup> La situación requiere líderes capaces de sortear exitosamente la turbulencia y, tal como los hechos lo han demostrado, el liderazgo del presente debe ser, fundamentalmente, un liderazgo centrado en la gente, en sus necesidades, sus intereses, sus derechos, sus aspiraciones y sus sueños y visiones. La teoría del liderazgo, desarrollada principalmente desde las esferas gerenciales más que desde las esferas de la política o la acción social, pero transferida a ellas con las adaptaciones requeridas, desde la propuesta de calidad total en los años 60 del siglo XX, ha venido produciendo una muy rica investigación y conceptualización sobre el liderazgo que necesitamos.<sup>84</sup> En esta profusa producción de propuestas y tipologías, ha habido algunas que convocan

---

<sup>83</sup> Heifetz, R.: *Liderazgos sin respuestas fáciles* Ed. Paidós. Col. Estado y Sociedad. Barcelona. 1997

<sup>84</sup>Para un análisis más amplio de las diferentes propuestas conocidas en las últimas décadas, ver García Prince, Evangelina. (2005)

mayor aceptación que otras y han alcanzado amplia difusión y aceptación. Entre ellas parece destacar la tipología de liderazgos que descubre dos tipos opuestos que hoy protagonizan el enfrentamiento entre el estilo tradicional y el estilo que está exigiendo la sociedad en el presente, diferente al primero. Se trata de los estilos de liderazgo Transaccional y Transformacional.

A partir de los aportes de James Mc Gregor Burns quien en 1985 definió al Liderazgo Transformacional, han sido numerosos los y las autoras que han contribuido a definir la tipología del liderazgo que requiere el momento. B. Bass,<sup>85</sup> Heifetz, Suzanne Dove,<sup>86</sup> Prats Catalá,<sup>87</sup> son algunos de los nombres de mayor actualidad en esta discusión. Desde las contribuciones de estos autores y autoras, que de una u otra forma se inclinan a confirmar la pertinencia de la oposición válida en los tiempos actuales entre los y las líderes "Transaccionales" y líderes "Transformacionales", hemos logrado sintetizar las características de uno u otro tipo que en nuestro criterio, representan las opciones entre las cuales se juegan las posibilidades de la conducción en el presente y que presentamos en sus rasgos elementales.

#### Liderazgos Transaccionales:

Corresponden, en términos generales a los liderazgos tradicionales empresariales, sociales o políticos. Muy orientado a la acción, su gestión se caracteriza por ser un liderazgo de acomodación que se sustenta en gran medida en el llamado "poder del cargo", "poder de la posición" o "poder de los símbolos", y en normas formales. Opera con fundamento en la noción de "poder sobre" o poder de control, principalmente y se vincula a través de intercambios de la o del gerente con las o los subordinados sobre la base de recompensas o castigos por los

---

<sup>85</sup> Bass, B.: *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press. NY1985. Citado por Dilts R.: *Visionary Leadership Skills*. Meta Publications, Capitola, Cal. 1997

<sup>86</sup> Dove, Suzanne: "*Leadership for Governance*". Barcelona Governance Project. ESADE. United Nations University. Barcelona. 1996

<sup>87</sup> Prats Catalá, Joan: *Gobernabilidad Democrática en América Latina Finisecular: Instituciones, Gobiernos y Liderazgos*. En "Contribuciones a la Conferencia de Montevideo sobre Estado, Mercado y Equidad". ESADE. Universidad de las Naciones Unidas. Barcelona. España. Octubre de 1996.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

desempeños cumplidos adecuada o inadecuadamente. Está principalmente interesado en la tarea y es popular entre los estilos de dirección comúnmente conocidos. Para algunas y algunos autores es el estilo imperante.

La observación de la acción de estos líderes tradicionales, del tipo Transaccional descubre su tendencia a actuar desde la querrela, desde el pasado. Es un liderazgo que pasa "facturas" a las y los rivales del pasado. Tiende a manipular el conflicto, buscando transacciones en términos de cuotas de poder. Transa cuotas de poder a cambio de sumisión, obediencia, adaptación, etc. Es el tipo de liderazgo que resulta, como señala Prats, desastroso y prácticamente fatal para la dirección en momentos de crisis, cuando se requiere la mayor capacidad de convocatoria.

Liderazgos Transformacionales

Los liderazgos transformacionales encuentran en la *visión* y en la *acción* sus formas de expresión más características. Responden al ejercicio positivo de la función cercano al criterio de "poder para" y "poder con", entendiendo que el liderazgo se vincula a una capacidad de crear un estado de conciencia o mente en otras personas que le inducen al logro de objetivos compartidos.

Algunos de los rasgos mas relevantes –no los únicos- que se han reconocido en el liderazgo Transformacional son: a) Impulso al desarrollo de la racionalidad, la inteligencia y la resolución de los problemas, gracias al estímulo intelectual a las y los colaboradores b) promueve, anima e inspira para que todas y todos en el equipo pongan sus mejores capacidades. c) Importancia de los valores y énfasis en las oportunidades y los desarrollos a futuro. d) Valora la individualidad y el plano humano, lo racional y los sentimientos, e) con claro sentido y capacidad para concebir y formular la visión y la misión que se conectan con los intereses y motivaciones de los sectores sobre los que actúa. f) desempeños que configuran modelajes, que genera credibilidad, respeto y confianza y brindan legitimidad que

es sostenida a través de la comunicación abierta y el diálogo g) Capacidad para manejar adecuadamente el conflicto.

Las y Los líderes Transformacionales, actúan con la visión puesta en las oportunidades del presente, no en el pasado como la o el líder transaccional. En general su acercamiento al plano humano mas que a la posición y la legitimidad basada en la credibilidad originada en un comportamiento coherente con la visión y los objetivos, le da al liderazgo carismático una especial capacidad de convocar la cooperación del equipo aun en las situaciones mas inestables o cambiantes como las que definen nuestra época, y mantener el *sprit de corps* basándose para ello en el impulso que imprimen al desarrollo y a la creatividad y aprendizaje del equipo humano y no solo de la organización o del negocio.

Si observamos este conjunto de rasgos del liderazgo transformacional encontraremos que está impregnado de características que han marcado la identidad de las mujeres durante siglos. Y esto es claramente reconocido en la reflexión mas seria sobre el tema del liderazgo como un aporte de las mujeres y es por ello que toda la literatura especializada concluye que es una ventaja para las organizaciones, sean corporaciones, partidos políticos, sindicatos, empresas o cualquier otro tipo, abrir las puertas de sus cargos de dirección a las mujeres, para que una vez que alcancen una masa crítica en ellas, puedan comenzar a observarse los sedimentos de estas señas femeninas en la dirección.

En este sentido, hemos considerado de interés comparar los rasgos que la investigación más calificada ha coincido en considerar como características sobresalientes de los estilos de hombres y mujeres en la conducción y cotejarlas posteriormente con aquellas que definen el liderazgo Transformacional, cuya caracterización ha sido recabada de numerosos trabajos y autores y que por razones de espacio, mencionamos directamente sin referir los detalles de las muy amplias fuentes consultadas.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Las referencias bibliográficas de esta amplia caracterización pueden ser localizadas en el trabajo de la autora



Características relevantes del liderazgo y la gerencia masculina:

- Poder del cargo, símbolos, posición.
- Inclínación conflictiva, desafío
- Exigencia
- Jerárquico, dirigista, dominante con subalternos/as.
- Control riguroso.
- Firmeza y comportamiento agresivo
- Dinámico
- Organización bien definida, planificada
- Actitud objetiva, no emocional
- respecto al negocio
- Interés propio.
- Prevalen los intereses del negocio sobre los de las/los individuos
- Competitivo como condición para ascender
- Pensamiento analítico, conciso, aprecia la novedad

Características relevantes del liderazgo y la gerencia femenina:

- Valoración de las relaciones, interactiva
- Valoran el trabajo de otras personas
- Tendencia negociadora
- Interés en el negocio y en las personas
- Comparten información
- Trabaja con datos racionales y con la intuición
- Aceptación y consideración con la emoción y los sentimientos
- Versatilidad, capacidad para enfrentan tareas diversas
- Manejo del stress y de situaciones límites

Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres

Características del Liderazgo Transformacional:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Compromiso</li> <li>b) Toman riesgo / Iniciativas.</li> <li>c) Persistencia en el objetivo</li> <li>d) Inclinación a la búsqueda de la innovación</li> </ul>	<p>Mas cercanas al estilo Masculino</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>e) Crea posibilidades, no opciones</li> <li>f) Flexibilidad</li> <li>g) Intuitivo-a / Racional</li> <li>h) Pensamiento Sistémico.</li> <li>i) Destrezas interpersonales</li> <li>j) Comparten poder, información</li> <li>k) Manejo de relaciones humanas</li> <li>l) Reducen competencia y tensiones</li> <li>m) Interés de todos, es el de cada una/o</li> <li>n) Negociación para enfrentar conflictos</li> </ul>	<p>Mas cercanas al estilo Femenino</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o) Trabajo en equipo</li> <li>p) Cultivo de la Identidad de grupo y la sinergia</li> <li>q) Estimula el aprendizaje de la organización</li> <li>r) Manejo eficiente del poder de la posición</li> <li>s) Sostiene flujos de información decisiva</li> <li>t) Lo personal como fuente de poder</li> <li>u) Redes, coaliciones, equipos, ad-hocracias</li> <li>v) Fomento de la autoestima</li> <li>w) Fomenta participación</li> <li>x) Visión compartida</li> <li>y) Maestría personal</li> <li>z) Asertividad</li> <li>. Cultivo de la Identidad personal</li> <li>. Capacidad estratégica: manejo de tendencias, estructuración de escenarios prospectivos consistentes</li> </ul>	<p>Indeterminadas para uno u otro género</p>

El liderazgo Transformacional, tan distinto del arquetipo militar, jerárquico, verticalista y racional que configura los liderazgos tradicionales, presenta numerosos elementos que coinciden con el estilo femenino de liderar, pero también está lleno de exigencias que aun las mujeres no han desarrollado. Lo cierto es que hay rasgos del estilo masculino que deberíamos adquirir para incrementar nuestra eficiencia, aparte de los que aparecen como indeterminados que también deberían ser de interés para los liderazgos masculinos. En todo caso,

resulta evidente que las mujeres poseemos, por nuestra construcción de género, mayores ventajas comparativas que los hombres. Se trata de tomar conciencia de ello, superar las fallas y convertir tales ventajas comparativas en créditos competitivos que nos permitan alcanzar la igualdad.

La que hemos analizado es una perspectiva que está diseñada por las tecnologías del liderazgo pero que no necesariamente alude a los intereses de género de las mujeres del presente. En este sentido pensamos que el liderazgo de las mujeres debe estar impregnado de una clara decisión feminista, para que pueda realmente responder a la intención trascendental de contribuir a un cambio cultural e histórico sustantivo en el paradigma de ejercicio del poder.

### **III.2 Los principales desafíos del liderazgo de las mujeres**

La producción feminista, extensa y calificada, ha brindado numerosas pistas para abordar con eficacia el asunto y ha señalado nudos críticos que deben ser abordados estratégicamente. La mayoría coincide en afirmar que el liderazgo de las mujeres debe estar claramente comprometido con los intereses de género colectivos y que la promoción de esos liderazgos es tarea de todas.

Deberíamos estar concientes de que la llegada de las mujeres al poder como colectivo no necesariamente debe significar que todas estén ocupando las posiciones de toma de decisiones, cosa que por otra parte es prácticamente imposible. Pero en este contexto la opción no puede plantearse solo en términos de una minoría de mujeres que ejerzan el "poder de tomar decisiones" y que el resto, solo pueda ejercer el "poder de apoyar decisiones". Es necesario que esa mayoría generalmente silenciosa de mujeres que solo saben apoyar las decisiones que toman otros u otras, desarrolle su liderazgo para el ejercicio del "poder de influir en las decisiones", asunto que solo hemos logrado eventualmente. El poder de influir en las decisiones exige liderazgos efectivos, "entrañables" como los llama Marcela Lagarde, capaces de avanzar sobre visiones y objetivos importantes para la modificación de las relaciones de poder entre los

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

géneros. El poder de influir en las decisiones es un poder estratégicamente importante en las luchas femeninas. Sólo será posible y efectivo si somos capaces de desarrollar y hacer permanentes ciertas capacidades como las siguientes:

- organización de las mujeres,
- manejo de información decisiva
- formación y capacitación
- establecimiento y desarrollo de coaliciones y redes,
- fijación de objetivos y estrategias claras,
- auténtico compromiso,
- ejercicio de un liderazgo compartido para el cambio,
- solidaridad asertiva permanente o coyuntural y eliminación de la misoginia intragenérica.
- construcción y desarrollo de la conciencia e identidad política de género,
- capacidad propositiva eficiente,
- efectiva incidencia en las decisiones que nos afectan,
- y todo ello en clave feminista.

Algunos importantes desafíos y prioridades que tenemos las mujeres en función de líderes en el presente, tienen que ver con desarrollar en nosotras mismas una capacidad crítica y una real voluntad de transformación identitaria que nos permita avanzar con autonomía frente a los liderazgos de fuerte acento autoritario propio de los hombres más apegados al paradigma destructivo de la dominación y la violencia, y que no está ausente en algunas mujeres que ocupan posiciones de dirección.

Es doloroso para quienes hemos dado gran parte de la vida a la lucha por la afirmación de la calidez humana del ideal dionisiaco frente a la racionalidad fría y agresiva del ideal apolíneo, observar algunas mujeres en posiciones de poder que compiten ventajosamente con los estilos más violentos y verticalmente dominantes del más paradigmático ejemplar masculino del poder autoritario que podamos encontrar en los escenarios de nuestros países, aun entre compañeras que se identifican como líderes de esta causa. Tenemos, pues, ante nosotras mismas un abanico de retos que urge abordar, entre las cuales por ahora menciono las siguientes, por considerarlas prioridades reales:

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

1) Trabajar sobre la consecución y diseño de vías estratégicas que nos permitan contribuir al desarrollo progresivo de un paradigma alternativo de liderazgo que en forma autónoma sea capaz de mostrar a la sociedad las potencialidades que encierra un planteamiento éticamente distinto de la conducción, basado en criterios alternativos y diferentes al poder de dominio, de control subordinante y excluyente.

2) Superar nuestras debilidades como género y como individualidades, con esfuerzos en tres sentidos: la organización, la liquidación de nuestra propia misoginia y la formación. La primera para tener una incidencia efectiva ante los poderes públicos pues solo con el desarrollo del poder colectivo podemos, como dice Hanna Arendt, tener poder como ciudadanas. Y esto nos remite a dar un salto cualitativo en nuestra ciudadanía pasando del acompañamiento pasivo o la simple intermediación en iniciativas que corresponden a decisiones donde no hemos participado, al protagonismo, a la propositividad y a la incidencia, pasar de la mera agregación cuantitativa de personas del sexo femenino a convertirnos en un sector de opinión con capacidad de juicio político y concertación en beneficio de la sociedad como un todo. En materia de formación el panorama es exigente porque estamos ante el imperativo de contribuir a la gestión calificada de quienes decidan insertarse en la dirección. No se trata de adoptar una actitud "mujerista" a ultranza. Estamos ante el deber ético de apoyar a las mejores y más comprometidas con los propósitos de género, ser asertivamente solidarias, lo cual nos coloca ante la urgencia de tomar conciencia de cuanto daño nos hace como colectivo la enemistad de género y la misoginia insidiosa que nos paraliza y debilita.

3) Un tercer desafío es crear las condiciones de presión, gestión y acción directa en los poderes y en las organizaciones para que se institucionalicen efectivamente las políticas de igualdad en todas las esferas del quehacer público y privado. Son mayoría las sociedades que, como las de América Latina Y El Caribe, por ejemplo, no resisten las desigualdades. No basta la igualdad nominal ni la igualdad en el acceso que consagran las escasas políticas de igualdad de oportunidades que tenemos, es necesario concretar la igualdad en los resultados.

*Diferencias en el liderazgo y modos de dirección de las mujeres*

Por encima de todo creo que las mujeres tenemos un enorme reto ante nosotras que representa el gran desafío y es contribuir eficazmente al quiebre definitivo de la insidiosa cultura política dominante que, como los agujeros negros del remoto universo estelar, esta chupando las mejores energías de la naturaleza, de la gente, de la cultura y de la sociedad mundial. La permanencia de una cultura que aun mantiene en muchos países o localidades, valores de poderío del cargo o de caudillismo, de personalismo, de clientelismo, de patrimonialismo, de populismo y de exclusión, es el peor enemigo para un cambio cualitativo que nos acerque a un paradigma humano más satisfactorio.

Esa cultura política que ahora, en muchos casos todavía trasunta una lógica militar verticalista, excluyente, que responde a una apelación de ejercicio del poder como dominación sobre, tenemos que transformarla en una cultura basada en ideales de libertad, logro, respeto a los derechos humanos, al trabajo y a la propiedad ganada con el esfuerzo honesto. Una cultura con capacidad para resolver pacíficamente los conflictos, una cultura de tolerancia, donde hombres y mujeres sintamos la satisfacción de experimentarnos como seres humanos equivalentes. Esto último es una de nuestras mas urgentes tareas porque de los hombres, que nunca han experimentado el dolor de ser mujer en una sociedad que discrimina, muy difícilmente podemos esperar una iniciativa eficiente de igualdad.

Se trata en suma de contribuir con nuestros mejores talentos a la creación de una nueva sociedad en la cual podamos instalarnos plenamente en el placer de ser mujer sin los agobios de la discriminación y las violencias. Y eso depende de que demos un paso al frente en el ejercicio de un liderazgo transformador, el liderazgo que todas llevamos dentro y que debemos liberar de las cadenas mentales y emocionales que durante siglos le han restado a la sociedad las mejores energías de las excelencias que llevamos dentro todas las mujeres.

Para esta tarea es necesario que las mujeres aprendamos una de las tecnologías estratégicas más importantes para el liderazgo en el presente: el establecimiento de alianzas. Es sorprendente que siendo tan pocas las que están en el poder en posiciones de comando, a veces rivalicen o no tengan claro el hecho de que los logros de beneficio colectivo solo son alcanzables con alianzas, pactos y acuerdos solidarios. Esta sería una prueba determinante del progreso alcanzado por las mujeres en su crecimiento político, en su condición ciudadana y en su liderazgo transformador.