

LIDERAZGO FEMENINO: DIVERSIDAD DE GÉNERO COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO

*M^a Amparo Ramos López
Institut Universitari d'Estudis de la Dona
Universitat de València*

¿Podemos hablar de discriminación laboral?

No podemos negar que el papel social de las mujeres es relevante, su acceso a la educación se ha conseguido de forma generalizada y su participación en el mercado laboral ha aumentado significativamente. En nuestro entorno más cercano, los cambios sociales acontecidos en los últimos tiempos, como es el caso del gobierno paritario de nuestro país, pueden hacer pensar que la discriminación de género es una imagen del pasado, una situación finalmente superada. Sin embargo, bajo esta imagen de aparente igualdad se oculta una situación en la que se sigue manteniendo la segregación laboral entre la población femenina y masculina, siendo las mujeres las que tienen las peores condiciones laborales. Entre otros muchos aspectos, las mujeres ingresan un salario menor que los hombres por trabajos de igual valor, tienen una mayor tasa de desempleo, ocupan las categorías más bajas o tienen peores formas de contratación.

Si estos aspectos demuestran que hoy por hoy todavía existe discriminación de género, todavía son más llamativas las diferencias entre mujeres y hombres en el acceso al poder. De hecho, las mujeres encuentran grandes dificultades para acceder y permanecer en los puestos de responsabilidad en todos los ámbitos, bien sea político, económico, laboral, social, judicial, universitario, etc. A medida que ascendemos en la organización laboral la presencia de mujeres es prácticamente inexistente, estando los puestos de mayor responsabilidad ocupados principalmente por hombres. Sigue siendo, por tanto, excepcional la presencia de mujeres en los núcleos de poder y en los niveles más altos de toma de decisiones de las organizaciones, que parecen reservados casi exclusivamente a los hombres.

La situación de las mujeres en el mercado laboral

Podemos decir que la igualdad formal entre mujeres y hombres es una realidad casi generalizable a todos los contextos, al menos en nuestro entorno cultural. Sin embargo, tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo de las cifras estadísticas ponen de manifiesto las grandes diferencias que existen entre la población masculina y la femenina, siendo las mujeres las que se encuentran en una situación de inferioridad y de discriminación en casi la totalidad de los casos.

Concretamente, en el mercado laboral, la situación de discriminación se constata a través de numerosos aspectos: las mujeres ocupan distintas ramas de actividad económica respecto a los hombres, perciben un salario inferior, su tasa de desempleo es muy superior, tienen peores contratos, suelen trabajar más a tiempo parcial. En definitiva, se incorporan al mercado de trabajo en condiciones inferiores a los hombres. Esto es, a pesar de que en el momento actual las mujeres tienen un nivel de formación elevado, constituyendo la generación femenina mejor preparada de todos los tiempos, y de que se han integrado plenamente en el mundo laboral.

Las diferencias entre hombres y mujeres son incluso más llamativas en los cargos de mayor responsabilidad. A medida que se asciende en el nivel jerárquico de las empresas, la presencia de las mujeres se reduce al tiempo que aumenta la de los hombres, siendo en algunos casos total. La ausencia de las mujeres en los estamentos de poder de las organizaciones laborales privadas o públicas es un indicador de discriminación que impide que la mitad de la población participe en el planteamiento de necesidades a resolver, en las negociaciones, en las acciones a plantear, en definitiva, en la toma de decisiones importantes del entorno socioeconómico.

Esta situación de discriminación de género, además de atentar contra los derechos humanos y la justicia social, invisibiliza el potencial de las mujeres y desaprovecha el talento que pueden ofrecer al ámbito de la dirección. En favor de las propias organizaciones, de las mujeres y de la sociedad en su conjunto, es necesario lograr una verdadera equidad de género potenciando la promoción y permanencia de las mujeres en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones sociales, económicas y políticas.

El Techo de Cristal. Barreras de Género

La discriminación de género en los puestos directivos ha dado lugar a la definición de la metáfora del «techo de cristal» (glass ceiling) (Segerman-Peck, 1991) acuñada a partir de los años ochenta:

“Barreras invisibles que impiden a muchas mujeres con elevada cualificación y capacidad personal y profesional acceder a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados y promocionar en ellos. Estas barreras invisibles son obstáculos implícitos derivados de prejuicios psicológicos y organizativos”.

La explicación sobre los motivos por los que existe esta situación de desigualdad entre mujeres y hombres es muy compleja, pues la discriminación se ejerce mediante múltiples mecanismos difíciles de analizar y demostrar:

- Factores sociales y organizacionales externos
- Las explicaciones basadas en factores personales internos
- Barreras interactivas

Vivimos en un mundo diverso

Las organizaciones actuales están inmersas en un constante cambio caracterizado, entre otros aspectos, por la internacionalización y globalización de mercados, el aumento de la inversión extranjera, la liberalización de determinados sectores, la continua revolución tecnológica y la diversidad en la fuerza laboral (Ramos, Sarrió, Barberá y Candela, 2002).

En este sentido, un fenómeno claramente constatable es el hecho de que vivimos en un mundo diverso que tiene en la actualidad su mayor reconocimiento y esplendor. El análisis de la diversidad puede hacerse a distintos niveles. A nivel global la diversidad está relacionada con la cultura, normas y valores de las diferentes regiones y países. A nivel organizacional y empresarial, la evidencia de la diversidad tiene que ver con las actividades, con el capital humano que forma la empresa –las personas que trabajan en ella, accionistas, clientes, proveedores- y con las políticas organizacionales. Y a un tercer nivel, la diversidad personal se refiere a una amplia variedad de rasgos, dimensiones psicológicas, aspectos biográficos y modos de actuar. Estas características pueden ser visibles (edad, sexo, raza) o invisibles (religión, orientación sexual, género, etc.).

Las características diversas de las personas son las verdaderas responsables de la innovación y la creatividad, pero al mismo tiempo son las que más conflicto pueden generar. Los cambios del entorno socio-económico actual obligan a replantear la cultura y las políticas de la organización hacia la gestión de la diversidad.

Nuevas formas de liderazgo: el estilo femenino

Los cambios acontecidos en las organizaciones demandan nuevos estilos de liderazgo.

Frente al modelo tradicional, en el que predomina la autoridad, el control, la excesiva jerarquización y la orientación a los resultados, se requiere un cambio hacia nuevas formas de dirigir la empresa y de dirigir a las personas. Entre las habilidades directivas para afrontar los nuevos retos empresariales destacan la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad, la toma de decisiones, la gestión del cambio, las habilidades de negociación, el autoaprendizaje y desarrollo personal, y el dominio de las técnicas de comunicación.

El personal directivo más eficaz y acorde con las demandas actuales tiene que actuar de impulsor del grupo, implicar a los empleados y las empleadas en la tarea común, compartir su propia visión, transmitirles entusiasmo, confianza y credibilidad. Para ello, debe minimizar las jerarquías, fomentar la aceptación de responsabilidades y desarrollar las capacidades del personal. Las personas líderes deben ser flexibles y tolerantes para adaptarse al constante cambio, han de ser buenas comunicadoras, saber escuchar, valorar la diversidad y reconocer las necesidades individuales.

Las características del perfil de dirección demandado se corresponden con los aspectos que definen las dimensiones de liderazgo transformacional. Este estilo responde a los nuevos valores de la cultura organizacional y complementa las carencias de modelos anteriores no adecuados para momentos de incertidumbre.

Al analizar las diferencias en el estilo directivo de hombres y mujeres, se aprecia que el estilo femenino se corresponde con una mayor orientación a las necesidades de las personas, estilo desde el que se fomenta la cooperación, se transmite la importancia del trabajo en equipo y del desarrollo individual como meta para conseguir los logros organizacionales. Todos estos aspectos hacen pensar que el estilo femenino se corresponde con las características del liderazgo transformacional.

Estrategia de Diversidad de Género

El concepto de diversidad cobra una gran importancia en la sociedad y, más concretamente, en las organizaciones, perfilándose como una innovadora estrategia para mejorar la adaptación a los cambios socioeconómicos actuales y que puede ser útil para mejorar la competitividad laboral y para optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles. La idea central del concepto de diversidad es el máximo aprovechamiento del talento ofrecido por grupos heterogéneos, es decir, diversos en cuanto a sexo, edad, raza, etnia, nacionalidad, etc. El criterio de diversidad enfatiza la variabilidad interindividual, de manera que cada persona se valora por lo que es y por su potencial, sea cual sea su procedencia étnica, nacional, cultural o de género.

La Diversidad de Género es una estrategia dirigida a lograr cambios tanto en mujeres como en hombres creando espacios inclusivos donde todas y todos van a obtener resultados beneficiosos. Esta estrategia plantea el reconocimiento de las aportaciones de las mujeres y de los hombres, diversas y variadas, pero válidas y necesarias todas ellas para afrontar los requerimientos actuales del entorno socio-económico actual. En este sentido, es posible compatibilizar la diversidad de género con la igualdad de oportunidades.

Teniendo en cuenta la pluralidad de las personas que forman las organizaciones, es necesario gestionar esta diversidad desde la propia diversidad. En los equipos de dirección hay que recoger una amplia gama de talentos, visiones y maneras de hacer. En definitiva, hay que contar con estilos directivos diversos para optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles, esto es, con equipos diversos que se adapten a la realidad actual. La diversidad de los equipos de dirección implica contar con mujeres y hombres que respondan a una serie de habilidades y competencias necesarias para desempeñar puestos directivos.

Aunque tanto hombres como mujeres pueden exhibir cualquier tipo de conducta, cuando hablamos de grupos se tiende a vincular a las mujeres las características estereotipadamente femeninas, entre otras la capacidad de escucha activa, la empatía o la habilidad para motivar, y a los hombres características estereotipadamente masculinas, por ejemplo, la asertividad, el control o el razonamiento estratégico.

Como la diversidad de género en los perfiles de dirección es un valor añadido para las organizaciones laborales, las empresas tienen que contar con directivas y directivos en sus equipos de dirección. Solamente la consecución del equilibrio de género en la dirección de las empresas logrará una mayor competitividad y reportará mayores beneficios para las personas y para la sociedad en su conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barberá, E., Candela, C., López, M., Ramos, A., Sarrió, M., Albertos, P., Benítez, I. J., Díez, J. L., Lacort, J. A. (2005). Género y Diversidad en un entorno de cambio. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M. y Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. Diversidad de género. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 40, 55-68. www.mtas.es/publica/revista/numeros/40/Estudios03.pdf
- Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, A. (2002). Mujeres directivas: promoción profesional en España y Reino Unido. Col.lecció Quaderns Feministes (2). Valencia: Institut Universitari d'Estudis de la Dona.
- Candela, C., Albertos, P., Barberá, E., Ballester, L., López, M., Ramos, A., Sarrió, M., Bosch, M., Horst, A., Feijen, R., Janssen, I. (2004). Mainstreaming gender and diversity at universities. Valencia.
- García de León, M. A. (1994). Elites discriminadas. Sobre el poder de las mujeres. Barcelona: Anthropos.
- Instituto de la Mujer (2004). La mujer en cifras. Página web, Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (<http://www.mtas.es/mujer/mcifras>).
- Lagarde, M. (1996). Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia. Madrid: Horas y Horas.
- Lipovetsky, G. (1999). La tercera mujer. Permanencia y revolución de lo femenino. Barcelona: Anagrama.
- Nicolson, P. (1997). Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa? Madrid: Narcea.
- Ramos, A. (2003). Liderazgo Transformacional. Un estudio desde la Psicología de Género. Tesis Doctoral. Universitat de València.
- Ramos, A., Barberá, E., Candela, C., López, M., Sarrió, M. (2004). Diversidad en la Universidad: una estrategia de futuro. Guía de Buenas Prácticas. Valencia.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. Revista de Psicología Social, 17(2), 183-192.
- Sampedro, J. L. (2002). El mercado y la globalización. Barcelona: Ediciones Destino.
- Sánchez-Apellániz, M. (1997). Mujeres, dirección y cultura organizacional. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Sarrió, M. (2004). La Psicología de Género a través del 'Techo de Cristal'. Colección Economía y Empresa. Valencia: Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana y Fundación Bancaixa.
- Sarrió, M., Ramos, A., y Candela, C. (2004). Género, trabajo y poder. En E. Barberá e I. Martínez (Eds.), Psicología y género. Madrid: Pearson Education.