

Jaque a la Cultura Patriarcal:

El Liderazgo Femenino

Autor: Lic. Fabiana Andrea Mendez-
Abril 2006.

Ya en 1949 en el “Segundo Sexo” Simone de Beauvoir, jaqueó la esencia misma del patriarcado rechazando la biología como destino de la mujer con una frase, polémica si las hubo y habrá....

No se nace mujer, se llega a serlo

Y el sistema respondió, seguramente muy debilitado por tremenda jugada – pero continuando la partida y, lejos del pronóstico de aquella época, hasta diríamos que, fortalecido, fundamentalmente en la década del noventa.

De allí que, en pleno 2006, al plantearme escribir acerca del **Liderazgo Femenino** es condición necesaria que aclare, quizá lo que para algunos una obviedad:

- √ “Liderazgo femenino” no es sinónimo de “liderazgo de mujeres”
- √ El estudio del “liderazgo femenino” es un estudio genérico de liderazgo (que puede ser ejercido por varones y mujeres) y por lo tanto su estudio no se limita a analizar a las mujeres que accedieron y/o ejercen posiciones de poder.

Pero esta confusión existe y está instalada en muchos escritos. Y no la creo casual, ya que, **y casi sin darnos cuenta, la cultura patriarcal es nuevamente jaqueada por el “concepto de Liderazgo Femenino”**, el cual - y por suerte para quienes promovemos este estilo - alcanzó su mayor popularidad y explosión mediática por el notorio acceso de mujeres a al poder y a la conducción, siendo la chilena Michelle Bachelet quien instaló definitivamente el tema a nivel mundial.

Y la confusión se da cuando se plantea el tema como un juego de opuestos: Varones Líderes / Mujeres Líderes → Liderazgos Masculinos / Liderazgo Femeninos, opacando, de esta forma, la relevancia de un concepto “reaccionario y de gran valor” que pone “en discusión” la esencia misma del patriarcado, al punto de cuestionarlo, precisamente, en su estilo de conducción y la efectividad lograda con el mismo.

Por lo tanto, y es precisamente el objetivo de este trabajo, repasar globalmente algunos conceptos, imprescindibles a la hora de fundamentar y desarrollar los pilares del llamado “liderazgo femenino”, para luego sí describirlo y caracterizarlo.

Índice Temático

1. Lo primero es lo Primero: El Concepto de Género	Pág. 3
2. El Liderazgo – Teorías que lo definen	Pág. 7
3. Los Nuevos Estilos de Liderazgo	Pág. 11
Liderazgos Relacionales	
√ Liderazgo Transaccional	
√ Liderazgo Transformacional	
√ Liderazgo Trascendental	
Liderazgos Resonantes	
3-Acercándonos al Liderazgo Femenino	Pág. 16
4-“El Aquí y Ahora” del Liderazgo Femenino	Pág. 22
5-Bibliografía consultad	Pág.25

1. Lo primero es lo Primero: El Concepto de Género

Decíamos que “lo femenino” no es sinónimo de mujer y completamos diciendo que género tampoco es sinónimo de mujer, ni sinónimo de sexo.

Género <> Mujer Género <> Sexo

Y entonces que es género?

Es interesante comenzar a responder citando un artículo de **Geneviève Fraisse**, filósofa e historiadora, francesa quien planteaba que si bien la palabra es muy antigua, a partir de su uso, introduce un nuevo concepto.

Nos dice la autora: “ *El libro de Robert Stoller Sex and Gender, editado en 1968, marca el origen de un debate terminológico y filosófico que tardará en cerrarse. «Sexo y género»: todo está dicho en este título que separa como una evidencia el sexo biológico del género social. Naturaleza y cultura marcan una oposición, o más bien una tensión, en el análisis de la relación entre los sexos* “

Y cómo lo definimos?

Citemos Algunas Definiciones incluidas en una recopilación realizada por Mujeres en Red y AMECO:

Gerda Lerner señala que el género "es la definición cultural de la conducta considerada apropiada a los sexos en una sociedad y en un momento determinados".

Carole Pateman afirma que: "La posición de la mujer no está dictada por la naturaleza, por la biología o por el sexo, sino que es una cuestión que depende de un artificio político y social".

Alicia Puleo sostiene que el género "es el carácter construido culturalmente, de lo que cada sociedad considera masculino o femenino".

Joan W. Scott subraya que: "El género se concreta en las diversas prácticas que contribuyen a estructurar y dar forma a la experiencia. El género es una construcción discursiva y cultural de los sexos biológicos".

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) utiliza los siguientes puntos para construir su definición:

- √ Es la construcción social de las diferencias biológicas entre las mujeres y los hombres
- √ Es un comportamiento aprendido, y socialmente determinado.
- √ Es un enfoque en las relaciones desiguales entre mujeres y hombres

El hecho de plantearlo como “una construcción social” nos lleva a pensar en que este concepto varía de una sociedad a otra y también varía en tiempo y que, justamente por ser una construcción es susceptible de sufrir modificaciones, reinterpretación. Y si de construcción social hablamos, hablamos de roles y de la “masculinidad” y la “feminidad” como roles de género

Por esto no podemos pensar al género aislado de conceptos como



Desde esta visión el género está directamente ligado al Acceso y al Control de los Recursos; y al Poder y a la Toma de Decisiones. Y por lo tanto ya es imposible pensarlo sin Involucrar a hombres en el avance de las mujeres y a mujeres en el avance de hombres

Y fundamentalmente desde este esquema se involucra a hombres y mujeres en el

Avance de las sociedades ya que recupera la condición humana para asumir conjuntamente nuevas relaciones más satisfactorias para ambos de entre varones y mujeres

Y por esto “la inequidad de género” aún hoy tan perjudicial para millones de mujeres, es ya determinante para la sociedad en su conjunto y su continuidad retrasa el desarrollo mundial.

Naciones Unidas presentó un Documento el día Internacional de la Mujer , este año 2006, titulado justamente: **“La mujer en la adopción de decisiones: enfrentando los desafíos, generando el cambio”**

En el mismo podemos leer reflexiones como:

"Al aumentar de manera efectiva la influencia de la mujer en todos los niveles de la vida pública se acrecientan las posibilidades de cambio hacia la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, así como hacia una sociedad más justa y democrática."

“ La comunidad internacional está empezando por fin a comprender un principio fundamental: las mujeres se ven igual de afectadas que los hombres por los problemas que afronta la humanidad en el siglo XXI, en el desarrollo económico y social y en la paz y la seguridad. Y a menudo resultan más afectadas. Por tanto, es justo y verdaderamente necesario que las mujeres participen en los procesos de adopción de decisiones en todos los ámbitos, con el mismo vigor y en números iguales.

El Informe que realiza la FUNAP sobre el Estado de la Población Mundial presentado en Octubre del 2005 se tituló: **“La promesa de igualdad: Equidad de género, salud reproductiva y Objetivos de Desarrollo del Milenio”**, al cual comienza con esta introducción:

Es un mensaje simple, pero poderoso: la igualdad entre hombres y mujeres reduce la pobreza, salva vidas y las mejora.

En el año 2000, los países del mundo se congregaron para celebrar un pacto sin precedentes. Con la aprobación de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) se trazó un enérgico plan de reducción a la mitad de la extrema pobreza para 2015. Esta iniciativa mundial sin precedentes tiene grandes posibilidades. Durante el próximo decenio, centenas de millones de personas pueden quedar

liberadas de los grilletes de la pobreza. Puede salvarse la vida de 30 millones de niños y 2 millones de madres. Puede contrarrestarse la propagación del SIDA. Millones de jóvenes pueden desempeñar un mayor papel en el desarrollo de su país y crear un mundo mejor para sí mismos y para las futuras generaciones.

Género y equidad parecen ser conceptos que ya no pueden separarse, al igual que equidad y “empoderamiento” de las mujeres.

Tomando como base la reflexión Geneviève Fraisse podríamos decir que la “inequidad” es una palabra vieja y la lucha por la “inequidad de género” es un concepto mucho más nuevo.

Y además “la conciencia social” sobre la “inequidad de género” es un concepto “nuevísimo” convirtiéndose en el “eje central” de las políticas a seguir por los estados, no ya para que la mujer recupere sus derechos, sino para plantearse una construcción social más justa e inclusiva

Y la mujer debe ser protagonista para revertir la historia y en este contexto plantear el “Liderazgo femenino” es un aporte “al como hacerlo”, ya que estamos ante una herramienta “transformadora” clave para lograrlo.

Y que es entonces el Liderazgo Femenino? Para responder esta pregunta primero debemos dar un paso más y es revisar las generalidades de las Teorías de Liderazgo.

2. El Liderazgo – Teorías que lo definen

Más allá de las muchas teorías que lo definen y caracterizan quiero comenzar con una frase muy popular pero que sin lugar a dudas nos da una clave para entenderlo

Los líderes de más éxito son quienes aprovechan al máximo sus habilidades y también sus oportunidades

En principio **Liderazgo** es la **Condición propia del Líder Líder** (Director, Jefe o conductor de un Grupo social)

En Ingles **Leadership** viene de **Lead** que es Guiar/ Conducir

Algunas de las Definiciones más modernas Recopiladas

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente: Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión. y por lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Renny Yagosesky, Escritor y Asesor Gerencial, define el Liderazgo, como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas; y un proceso, mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder.

Ayde Coba Perez: Un buen líder se distingue por tener autoridad y decisión, es la persona con la capacidad de dirigir para llegar a cubrir las necesidades que tenga tanto en el ambiente labora como el ambiente personal.

Sonia Santos Macias: Líder es aquella persona quien se encarga de influir algunas veces en la decisión de los demás,

Ricardo Combarías: Es la capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano.

Sinteticemos entonces las características mencionadas

√ Sólo hay líder si hay seguidores.

- √ El liderazgo aparece cuando los seguidores aceptan la intención del líder de influir sobre ellos.
- √ Existe un objetivo común, sin éste no hay equipo y sin equipo no hay líder.
- √ El líder se coloca frente al grupo para facilitar su progreso e inspirarlo a cumplir sus metas.

Si bien el sentido de liderazgo se aplica a todos los ámbitos y situaciones, es la teoría de la Organización quien más ha investigado al respecto y nos aporta un elemento fundamental para entenderlo:

Tom Peters: conocido escritor americano, escribió en su libro “En busca de la Excelencia” que liderazgo es: “Hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando van bien; es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario y en ocasiones es el puro uso del poder...”

Y aparece en esta definición un nuevo elemento. Al hablar de Liderazgo indefectiblemente estamos hablando de Poder

Ahora bien, ¿Qué relación tiene el poder con el liderazgo?

El liderazgo es la capacidad de dirigir y representar a otros ideológica y políticamente, es decir que “quien lidera” recogen las ideas e intereses de su grupo y elabora planteos con el objetivo de lograrlos. El liderazgo implica poder y está presente en todas las relaciones que entablan las personas.

La definición de Peters, corresponde básicamente al contexto de las organizaciones y según luego aclara, el ejercicio del poder, por parte del líder, puede emanar de diferentes ámbitos como:

- √ De la legitimidad Es el poder o autoridad que emana de una posición jerárquica que confiere ascendente sobre los demás:
- √ De la tradición: Status recibido por algún tipo de tradición: familiar, edad...
- √ De la fuerza: Autoridad derivada de la influencia, de la usurpación del poder de otro, dinero.
- √ De la ejemplaridad: Poder reconocido por cualidades técnicas y/o humanas.
- √ De la capacidad coactiva: El poder de sancionar, amonestar, excluir...

- √ De la capacidad de premiar: El poder derivado de recompensar, premiar...
- √ De la capacidad de ilusionar: Capacidad de crear expectativas en torno al tener, al pertenecer o al ser.
- √ De la identificación: Reconocimiento del grupo de las competencias del líder y/o identificación con los valores que encarna.
- √ De la dependencia: Vínculo relacional resultado de la inmadurez del grupo que genera un mecanismo de dependencia hacia el líder.
- √ Funcional: Por razón del compromiso con la consecución de unos determinados objetivos.

Siguiendo en esta línea hay un autor **Edgar Schein** que profundiza el tema y nos ayuda a asociar el liderazgo directamente a la cultura organizacional:

El autor sostiene que en la Empresas “El liderazgo define la forma en que la cultura:

- Genera Comportamientos Grupales
- Determina Normas
- Determina los Valores dominantes de calidad y/o servicio
- Promueve una Filosofía que orienta las políticas
- Condiciona las Reglas de progreso y aceptación
- Genera el ambiente o el Clima

Y por lo tanto concluye:

“Cultura y liderazgo son dos caras de una misma moneda”

Tal como el concepto de género el de Liderazgo ha ido variando con el correr de los años, ya que también en este terreno hubo un jaque importante a las definiciones “conductistas” de Liderazgo con la aparición, allá por 1960, de las llamadas Teorías contingentes que sostiene que, oponiéndose al concepto de líder natural, afirman que los líderes no nacen, se hacen

Se aprende a ser Líder, todos podemos ser líderes y el liderazgo no es personal sino Situacional.

En ese sentido es crucial la aparición del Modelo de Hersey y Blanchard (La Teoría situacional) que se basa entonces en “la efectividad del líder” y su madurez, reconociendo tres atributos indispensables del liderazgo efectivo:

- El liderazgo es un trabajo
- El liderazgo se asume como una responsabilidad y no como un privilegio
- Genera confianza en sus seguidores

Y que se puede aprender cuando de Liderar se habla?

- √ A Provocar el cambio.
 - Buscar Oportunidades de Cambio, Innovación y Crecimiento.
 - Experimentar, tomar riesgos, aprender de los errores.
- √ A Inspirar una Visión Compartida
 - Establecer la visión del futuro
 - Alinear a otros en esa visión a través de sus valores, ideales e intereses.
- √ A Dejar actuar a otros
 - Generar CONFIANZA y colaboración.
 - Dar Empoderamiento a la gente, darles libertad y proveerles soporte
- √ A Mostrar el Camino
 - Que el accionar sea consistente con los valores de los seguidores.
 - Obtener pequeños triunfos que permitan generar compromiso y promuevan el crecimiento.
- √ A Motivar desde el corazón
 - Reconocer logros individuales consistentes con el logro mayor
 - Celebrar los logros del equipo

Y a partir de aquí comenzó un cambio importantísimo en el análisis del tema y una escalada de numerosos estudios que profundizaron y delimitaron aún más estos conceptos, consolidando sin duda un nuevo paradigma en lo que a conducción refería. Pero sin dudas hay un hito fundamental que popularizó estos cambios, y que fueron las investigaciones de Daniel Goleman sobre 'inteligencia emocional', definida como la Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos).

Goleman reconoce como efectivos los estilos del gerente visionario, democrático y afiliativo, que tienen el mayor impacto positivo sobre las organizaciones. Según sus investigaciones demostró que aquellas personas que movilizan e inspiran, con alta confianza en sí mismas, son las que logran los mejores resultados. Los autoritarios y coercitivos, en cambio, quedaron atrás en la escala del impacto organizacional.

3 Los Nuevos Estilos de Liderazgo

Según el profesor Carmona, un estudioso del tema, el contenido del término liderazgo ha sufrido importantes cambios a lo largo del siglo XX, pero fundamentalmente en las últimas décadas donde el Liderazgo se asocia con la importancia que se le asigna a **“la relación que se establece entre líder y colaborador”**, en lugar de fijarse sólo en ciertas características del líder. Este enfoque recibe el nombre de liderazgo relacional.

A partir de aquí podemos definir tres tipos de liderazgo relacional:

Transaccional, transformador y trascendente

Cada tipo de liderazgo produce vínculos distintos entre los colaboradores y el líder, y refleja también distintos comportamientos y valores del líder.

- a) Liderazgo Transaccional
- b) Liderazgo Transformacional
- c) Liderazgo Trascendente

a Liderazgo Transaccional

Es el que supone un intercambio, económico o psicológico, entre la figura del líder y los miembros del grupo, de modo que ambos salgan beneficiados de dicha transacción.

Este tipo de liderazgo está basado en la guía y motivación de los seguidores en la dirección de las establecidas mediante la determinación de tareas

El liderazgo transaccional sostiene que las relaciones líder-subordinado se basan en una serie de cambios o pactos implícitos.

El líder transaccional es “Es un buen administrador que no pretende cambiar radicalmente el estado de las cosas”.

Su regla de conducta es la adaptabilidad, o lo que es lo mismo, las satisfacción de las inquietudes de los subordinados para que el subordinado se esfuerce en la dirección adecuada.

El líder transaccional comienza definiendo los objetivos que espera de los subordinados. Otorga un feedback positivo (elogio) o negativo (reprimenda) según alcance los objetivos o no.

El feedback ayuda al aprendizaje y proporciona un incentivo para que el subordinado se esfuerce en la dirección adecuada.

b.- Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores sobre los temas ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas, son capaces de emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo. La evidencia indica que el Liderazgo Transformacional está más fuertemente correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleado..

B. M. Bass en 1990 identificó cuatro aspectos que se presentan dentro del Líder Transformacional:

1. Se trata de un líder carismático, lo que le permite crear una visión que sumada a un tipo de relación basada en un fuerte vínculo logra que los subordinados se identifiquen con el Líder cumpliendo con sus requerimientos;
2. Este líder privilegia la comunicación y hace uso de un uso de un lenguaje simple con fuerte sustento en símbolos y metáforas, creando altas expectativas (disparando a la luna);
3. En lo cotidiano funciona como un coach dando consejos a sus subordinados y “tratando diferente a personas diferentes”
4. Se caracteriza por estimular continuamente a sus subordinados para que desarrollen nuevas y mejores maneras de trabajar y pensar sobre las situaciones a resolver movilizándolo un nivel de activación ideal.

Las empresas en su afán de sobrevivir acuden muchas veces al tipo de liderazgo transformacional, especialmente cuando confrontan situaciones donde también el contexto y las fuerzas competitivas se ve radicalmente alterado.

Es importante destacar los riesgos que involucra este tipo de liderazgo a pesar de sus beneficios puesto que es posible que los accionistas puedan verse perjudicados con este interesante tipo de Liderazgo, ya que los CEO pueden verse comprometidos a moverse en dirección opuesta a los intereses de aquellos. Posiblemente haya que incluir entre las características del Líder Transformacional “la dimensión largo-tiempo” para que la transformación organizacional ayude al sostenimiento de la institución a largo plazo.

c. Liderazgo Trascendente

La teoría del Liderazgo Trascendente ha sido desarrollada por Nuria Chinchilla en conjunto con Pablo Cardona .

Este liderazgo es definido por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter ético, al introducirse la dimensión de servicio.

El líder trascendente es aquel que tiene como propósito la mejora de aquellos a quienes dirige y sirve; busca, preferentemente, que las personas desarrollen todo su potencial y que se identifiquen con la misión de la organización".

En el liderazgo trascendente es dinámico, en el sentido de que los líderes se comprometen seriamente con sus seguidores, quienes por ello se sentirán elevados y a menudo se volverán más activos, creando con ellos nuevos cuadros de líderes.

Las organizaciones desempeñan un papel inmenso cuando satisfacen necesidades básicas y aspiraciones humanas. Los motivos para trabajar no son únicamente seguridad económica y bienestar material, son también el deseo de ser creativo y de trabajar para un fin meritorio.

La vinculación entre líder y colaborador adquiere un carácter ético, al introducirse la dimensión de servicio. Cada tipo de liderazgo produce vínculos distintos entre colaboradores y el líder, y refleja también distintos comportamientos y valores del líder. En el Liderazgo Trascendente el liderazgo es definido por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

Hay tres tipos de motivos que impulsan la acción humana. Todos son necesarios y entre sí complementarios:

- √ motivos extrínsecos, que impulsan la acción desde fuera de la persona por medio de incentivos: por ejemplo, el dinero o la alabanza;
- √ motivos intrínsecos, que provocan la acción desde dentro de la persona: por ejemplo, el aprendizaje o la satisfacción de un trabajo bien hecho,
- √ motivos trascendentes, que animan la acción desde dentro de la persona por razón de un beneficio para otra persona: por ejemplo, saber que la acción propia satisface las necesidades reales de otros.

La familia, la empresa y la sociedad necesitan personas capaces de unir

armónicamente estos tres tipos de motivos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Según esta teoría, la calidad motivacional de una persona, es decir, el que sea más humana, es consecuencia de su abanico de motivos y depende de la medida en que haya aprendido a tener en cuenta los motivos trascendentes, cómo afectan sus acciones u omisiones respecto a las demás personas.

Según observaron estos autores las mujeres líderes han desarrollado una sólida visión trascendente de la vida y del trabajo.

Liderazgo Resonante

Este es un concepto que ha introducido Daniel Goleman, para quien Liderar es una tarea emocional:

El liderazgo emocional, también denominado liderazgo resonante, se caracteriza por ser más comprensivo, más comprometido y más afectivo que otros métodos utilizados habitualmente en las organizaciones.

Se trata de conseguir que los trabajadores se sientan más próximos a las empresas, y que éstas se preocupen más por los problemas y dificultades que sus empleados puedan encontrar en el puesto de trabajo e incluso en su familia.

Según el autor estos valores empresariales no encuentran su equivalencia en dinero. Para el trabajador esta nueva forma de liderazgo se traduce en que la empresa aprecie y estime su trabajo, en que se vea reconocido en sus capacidades, en su entrega, y en el esfuerzo que hace. Por su parte, las empresas han comprobado que el liderazgo resonante es el más eficaz, el que mejor consigue motivar e implicar a los trabajadores

Según estudios realizados estos argumentos fueron científicamente comprobados, las acciones del líder son responsables por un 70% de la percepción que los empleados tienen del ambiente de la empresa.

Según recomienda Goleman para ser buenos líderes lo fundamental es estar en contacto con las propias emociones porque si no, es imposible establecer empatía y sin ella es imposible establecer un equipo de trabajo creativo y eficaz. El liderazgo requiere de la adecuada combinación entre el corazón y la cabeza, entre el sentimiento y el pensamiento.

Los grandes líderes son las personas que nos mueven primordialmente a través de la creación de un entorno emocional positivo.

Menciona allí que, al igual que el sentido común, cuanto más a gusto estén los empleados, más esfuerzo harán por complacer a sus clientes.

Por esto, se afirma que un líder resonante es el que trabaja, antes que todo, con sus emociones y con las de los demás, encauzándolas para sacar lo mejor del ser humano.

Según estudios realizados: siete de cada diez interacciones que los empleados sostienen con los jefes provocan sentimientos negativos como frustración, decepción, enfado, tristeza, disgusto o resentimiento. Esto no implica que los líderes tengan que ser "buenos", sino tan sólo que el arte emocional del liderazgo consiste en saber forzar la realidad laboral sin incomodar, por ello, innecesariamente a nadie.

Así pues, los líderes que carecen de la adecuada inteligencia emocional -es decir, los líderes incapaces de controlar sus impulsos emocionales o de calibrar adecuadamente la temperatura emocional de una determinada situación- son menos eficaces que los emocionalmente inteligentes.

Desde una perspectiva biológica, nos dice Goleman que el arte del liderazgo resonante consiste en integrar los pensamientos y las emociones de un modo que encauce la actividad de la gente en la dirección adecuada, independientemente de la situación.

Los grandes líderes «se hacen» en la medida en que van adquiriendo, a lo largo de su vida y de su carrera profesional, las competencias que aumentan su eficacia. Para bien o para mal, los subordinados se dirigen al líder en busca de contacto emocional, es decir, de empatía.

Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva provocan un efecto al que se llama resonancia (lo contrario se denomina disonancia), Los estados emocionales del líder tienen efectos profundos en sus subordinados

Los líderes -y, más en particular, aquellos que saben alentar la resonancia- que dominan cuatro o más de estilos de liderazgo emocional -visionario, coaching, afiliativo y democrático- son los que generan un clima más idóneo para la actividad empresarial. Es evidente que las cosas funcionarán mejor cuantos más sean los estilos a los que pueda recurrir el líder.

Cada uno de los estilos se basa en un conjunto de competencias emocionales diferentes.

Hay que decir que los líderes auténticamente resonantes examinan automáticamente a las personas -tanto individual como colectivamente- y saben identificar y utilizar el estilo de liderazgo más adecuado a una determinada situación... recurriendo incluso,

cuando la ocasión lo requiere, a modalidades más arriesgadas como el liderazgo imitativo o el autoritario sin generar, por ello, disonancia.

4-Acercándonos al Liderazgo Femenino

En el libro “Megatendencias del 2000”, de, Patricia Aburdene y John Naisbitt, se puede leer:

«Hay una extraña coincidencia entre las descripciones del “gerente del futuro” y el estilo femenino de liderazgo.

Los asesores trataron de enseñar a los gerentes a abandonar la modalidad de comando y control.

Las mujeres no necesitaron que nadie les enseñara lo que es natural en ellas como franqueza, confianza, capacitación permanente, compasión y comprensión»

Según estos autores lo mismo puede decirse de la intuición y practicidad para manejar asuntos organizativos; lo que ha merecido que en Estados Unidos se comience a hablar de las mujeres como **“los nuevos japoneses de la administración”**.

La mujer está especialmente capacitada para conciliar, integrar, comprometer y coordinar esfuerzos, lo cuál le otorga una cualidad privilegiada para humanizar el mundo de la empresa. Y sobra decir que una empresa más humana, produce mejores resultados.

Stephen Robbins que estudió la modalidad propia de las mujeres líderes, rescató algunos valores como diferencias específicas de género:

- √ Las mujeres alientan la participación, comparten el poder y la información, y tratan de incrementar el valor propio de sus seguidores
- √ Las mujeres líderes prefieren dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, contactos y habilidades interpersonales para influir en los demás.
- √ Las mujeres gerentes escuchan motivan y proporcionan apoyo a su gente. Y muchas mujeres parecen hacer esas cosas mejor que los hombres.
- √ Los estilos de liderazgo que por lo general usan las mujeres las hacen mejores negociadoras, pues resulta menos probable que enfoquen su atención en las ganancias, las pérdidas y la competencia, como hacen los hombres.
- √ Las mujeres tienden a tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua: ponen gran esfuerzo tratando que la otra parte sea un ganador a sus propios ojos y a los de los demás

Para la socióloga Margarita María Errázuriz, presidenta de la organización Comunidad Mujer en Chile, las mujeres se han abierto paso en la sociedad y se han incorporado a los espacios que eran privativos de los hombres, gracias a que “han trabajado en equipos y formado redes para apoyarse”

Las mujeres pueden beneficiar cuanto les rodea con la riqueza aprendida en cada faceta de su vida. A este propósito. Sally Helgesen escribe

«La maternidad comienza a ser reconocida cada vez más como una escuela excelente para gerentes, puesto que exige muchas de las mismas actitudes: saber organizar, establecer un ritmo, equilibrar distintas exigencias, enseñar, orientar, dirigir, manejar conflictos, dar información».

Las mujeres son una megatendencia afirma Patricia Aburdene . Según la autora el futuro de la mujer es más alentador que su pasado, pues se prevé una consolidación del liderazgo femenino en el siglo XXI. Y afirma allí que la mujer está transformando cada sector de la vida contemporánea, desde la política hasta el deporte. "La mujer está cambiando el papel dominante masculino, reintegrando los valores femeninos y rehaciendo la sociedad, la política y la economía.

Desde mediados de los noventa ya son varios los autores que coincidían en que la Tendencia “de Liderazgo Femenino” se evidenciaba ya en todos los planos incluso planteaban que el ama de casa se convirtió en ejecutiva interesada en problemas sociales como el ambiente, el control de la población, el abuso de drogas y el crimen, Y de esta preocupación, las mujeres pasaron a la acción, y están jugando un rol de liderazgo para encontrar soluciones a temas intratables. Y dan un paso más y analizan el plano religioso, planteando que sean teólogas, monjas o "new age", las mujeres están transformando la espiritualidad mediante un rechazo a la noción de la divinidad masculina.

Patricia Montelongo en “Mujer y trabajo” afirma:

El ingreso de la mujer en el mundo del trabajo fuera del hogar es una realidad indiscutible. Hay quien aún lo rechaza o no lo desea, pero ello no impide que sea una tendencia creciente en todo el mundo y uno de los principales signos de cambio de la actualidad que afecta a la sociedad entera.

Actualmente las mujeres son cada vez más conscientes de sí mismas. Participan en economía, política, cultura, y en medios de comunicación. Su capacidad se toma en cuenta, se aprecia y sus características diferenciales (propias del género) ya no se

consideran como defectos, pero desgraciadamente no siempre esto ha sido así y es un hecho que en muchos lugares estos cambios todavía no llegan o apenas empiezan a aparecer en estos días

Según la consultora Clor. Celina Behrensen , (especialista en el tema), la mujer líder tiene capacidad para motivar y debido a su capacidad de convocatoria, estimula la participación y la autoestima.

Según su referencia la mujer concibe al liderazgo como un medio de transformación hacia sus subordinados, aplica sus habilidades por las relaciones interpersonales y motivacionales para transformar el interés individualista por un interés colectivo guiado hacia la empresa como totalidad.

Agrega además que el liderazgo femenino es el resultado de dos fenómenos:

- √ El que corresponde de la mayor participación de la mujer en todas las áreas
- √ El que se manifiesta como consecuencia del descubrir de las empresas, un poco tardíamente, que necesitan a las mujeres y que deben tomarla en cuenta ya que es la decisora en lo que hace a rubros básicos de la familia: salud, educación, propiedades y hasta en la compra de automóviles, además del consumo habitual en alimentos, limpieza, cosméticos o vestimenta.

Se ha reconocido que la mujer muestra mayores “chances” de ejercer un liderazgo diferente. Que , por su género, tiene cualidades que la hacen más permeable a los climas emocionales, al manejo de los conflictos, a la horizontalidad, al trabajo en redes, a pensar en el desarrollo de las personas y sus necesidades humanas, a la complementariedad, la compasión, cuidado del planeta y al compromiso y responsabilidad

No se trata de que las mujeres tomen el poder, ni de pasar de un patriarcado al matriarcado, sino de que junto con los hombres expresen su potencialidad en todos los ámbitos sin que ninguno de los sexos sea inferior.

A medida que ambos busquen un nuevo orden para los aspectos que los han dividido tradicionalmente se podrá establecer una cooperación más profunda y creativa, dice Riane Eisler, autora de una investigación que muestra que dar poder a las mujeres —en términos personales, sociales y económicos— no es esencial solamente para las mujeres sino para todos, mujeres, hombres y niños para crear un modo de vida más igualitario, próspero, pacífico y sustentable- Esto muestra como la sociedad estructura los roles y las relaciones de las dos mitades de la humanidad, los hombres

y las mujeres, y por lo tanto ya no pueden decir "una cuestión de mujeres"

Según esta autora naturalmente, no se ha demostrado de ningún modo que las mujeres formen "automáticamente" un mundo más humano que los hombres, en realidad sólo puede cambiar si ambos, hombre y mujer, promueven una cultura en la que los conceptos de trabajo, cooperación, éxito, sean entendidos de nuevo. Pero la intervención activa de la mujer puede enriquecer esencialmente esta cultura y acelerar los cambios.

La misma responsabilidad que poseen hombres y mujeres y su capacidad debería justificar su acceso roles de conducción. Que el hombre acepte las capacidades de la mujer no disminuye su valor sino destaca el de la persona. Algunos rasgos femeninos como la tendencia a intervenir para conciliar posturas contrarias, la intuición o el tacto, pueden contribuir eficazmente a la humanización del mundo laboral.

Críticas al Liderazgo Femenino

Hasta aquí las ventajas. Pero no todas son loas a esta teoría y mucho menos al desempeño de las Mujeres Líderes y, en es sentido, es importante que quienes la defendemos revisemos cuidadosamente las críticas porque, además de permitirnos perfeccionar y seguir estudiando el tema, nos ayudará a entender los condicionantes o barreras que existen para su aplicación muchos más ámbitos y con mayor intensidad.

Hay autores que mencionan que, más allá de las virtudes, las mujeres cargan con un miedo mayor al fracaso que los hombres. Según estos trabajos se sienten menos confiadas en cuanto a sus capacidades y posibilidades de poner una empresa porque no suelen conocer tantas emprendedoras como los hombres. Se sienten solas en sus objetivos.

Sin embargo y no parece un detalle que para las mujeres es más difícil acceder a financiamiento externo", según comentó a La Nación Rebecca Harding, investigadora del GEM, de la London Business School., lo cual debe tenerse en cuenta a la hora de pedir legislaciones que favorezcan el ingreso de la mujer al ámbito directivo.

Daniel Miguez, de Emprendedores Argentino declaró también a La Nación, lo que les transcribo textualmente

"Hay barreras típicamente femeninas y son las denominadas creencias autolimitantes. Aquellas que por cuestiones de cultura, educación, experiencia, entre otras, hacen

que las mujeres tengan por momentos baja estima en circunstancias donde se requiere de esa voluntad firme para enfrentar procesos de incertidumbre y ambigüedad. Las situaciones de maternidad y obligaciones autoimpuestas o impuestas de quehaceres domésticos también son partes de estas creencias autolimitantes".

La psicóloga chilena Verónica Jordán explica que a veces el liderazgo femenino tiene algunas falencias. Sostiene que en situaciones de crisis: debido a que las mujeres tienden a ser más reflexivas y a abordar en forma más lenta los problemas, y que incluso suelen tardar más en decidirse a actuar. Asimismo, menciona que pueden paralizarse, tanto en el momento en que se desata el conflicto, como al armar equipos. Otras autores hacen expresa referencia a la Inseguridad describiendo que es común que algunas mujeres en posiciones de liderazgo se vuelvan muy inseguras, reaccionando en forma agresiva e impredecible, a veces descalificando a otros. Para Verónica Jordán estas falencias tienen que ver con las demandas que otros le hacen y con el modo en que ellas ven su rol de conducción de un grupo.

Obstáculos al Liderazgo Femenino

Según manifiesta la chilena Romina Kippes

"El liderazgo femenino se encuentra vedado y hasta obstaculizado por aquellos que sostienen y reproducen la forma de relación patriarcal" en las relaciones laborales

Es evidente que el anonimato, la falta de reconocimiento que la mujer pública enfrenta en la actualidad, la descalificación e incluso la necesidad, por supervivencia, de relegar sus vidas privadas a segundos planos, obstruye el avance del liderazgo de las mujeres. Y esto es muy preocupante, ya que el acceso a lo público para ellas, lejos de ser un logro, es una tragedia.

No olvidemos que los todos liderazgos aquí mencionados se dan todavía en el seno de una cultura patriarcal y en muchas ocasiones no son sin costo para las mujeres que los ejercen.

Es cierto que, en muchos casos, la mujer no siempre se ha logrado insertar en el mundo empresarial con toda la riqueza que le es propia. Y es también cierto, que en otros tantos, se ha convertido en una especie de clon de los hombres adoptando sus mismos patrones y esquemas.

En el año 2004 y 2005 la revista Good Housekeeping, recogía algunas cifras que muy desalentadoras para las mujeres. Dos de cada cinco entrevistadas confesaban haber sufrido en sus relaciones familiares por falta de tiempo. Tres de cada cuatro decían no tener tiempo para hacer las cosas con la perfección que quisieran.

Por otro lado, Mother & Baby Magazine, publicó que el 81% de las mujeres dejarían su trabajo si pudieran. Sólo el 6% de las mujeres con niños pequeños disfrutaban de su trabajo con jornada completa.

Para profundizar en este punto resulta de suma utilidad un documento del Centro de Derechos de Mujeres CDM de Tegucigalpa, Honduras publicado en el año 2004 y titulado Poder y Liderazgo Femenino

Allí se analiza que el poder de los hombres es una característica de construcción social, que lo fueron aprendiendo, al igual que históricamente la subordinación en el caso de las mujeres que también fue aprendida. Y entonces se cuestiona allí justamente con que derecho la misma sociedad que adjudica roles a varones y mujeres afirma luego que las mujeres no tienen poder o no sobresalen como líderes “porque no quieren” o “no les gusta asumir responsabilidades públicas” ya que tienen las mismas oportunidades que el varón.,

En ese artículo se pone un ejemplo muy claro, una mujer puede tener muy buenas ideas y animo de participar, muy buenos proyectos y un gran compromiso social para hacerlo, pero si no tiene con quien dejar sus hijos e hijas, o quien la sustituya en los quehaceres domésticos, entonces su participación va a ser muy difícil, de hecho se va a ver condicionada y/o va a ser muy pobre.

4-“El Aquí y Ahora” del Liderazgo Femenino:

En los últimos años hemos sido testigos de la lenta, pero incesante incorporación femenina al mundo laboral. Suecia es el país del mundo occidental con el porcentaje de actividad femenina más elevado: el 75% de las mujeres desempeñan un trabajo fuera de casa. Le siguen Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, Suiza y Dinamarca, con cifras que rodean el 60%. Menor tasa se registra en países como España, Grecia, Italia e Irlanda

Es importante este ingreso de mujeres, pero no lo es todo. No es cierto que por el simple hecho de ser mujeres tengamos una posición a favor de la equidad. No olvidemos que “todos” somos transmisores de una cultura patriarcal y que los cambios se darán cuando cada vez más asuman roles protagónicos quienes la consideren como eje de sus acciones.

Y además es necesario el compromiso de los gobiernos y fundamentalmente de la sociedad toda para posibilitar, acelerar y garantizar la continuidad de estos cambios y permitir este re- acomodamiento social.

Diversos autores coinciden en la necesidad que esos cambios se den en dos líneas:

Estructurales: Implican cambios en las estructuras jurídicas y económicas existentes.

Alcanzar este objetivo recae principalmente en diferentes áreas del sector gubernamental, es decir en la voluntad política del poder ejecutivo, legislativo y judicial;

Culturales: Implican cambios en la percepción ciudadana. Alcanzar este objetivo recae principalmente en la sociedad civil, es decir en los comunicadores sociales, publicistas, profesores, médicos, empresas, la sociedad en general.

Un ejemplo importante en este sentido es el aporte de la “ley de cupos” a este respecto. Para nuestra sorpresa Argentina quedó entre los diez países con mayor participación de mujeres en el Legislativo en el ranking divulgado por la Unión Interparlamentaria (IPU, sigla en inglés), que analizó 187 países y apuntó una tendencia de crecimiento en la presencia de mujeres en las Casas Legislativas de diversas partes del mundo. Ruanda aparece en 1º lugar, con 48,8% de participación femenina en la Cámara de Diputados. Seguidamente se encuentran los países nórdicos: Suecia (45,3%), Noruega (37,9%), Finlandia (37,5%) y Dinamarca (36,9%). Después están Holanda (36,7%), Cuba (36%), España (36%), Costa Rica (35,1%), Argentina (35%) y Mozambique (34,8%), que completan la lista de los diez países con mayor número de legisladoras.

Notemos la diferencia en lo que a puestos ejecutivos se refiere (donde no hay cupos) , ya que según Naciones Unidas actualmente hay sólo 11 mujeres Jefas de Estado o de Gobierno, en países de todos los continentes. Y sólo tres países -Chile, España y Suecia- que recién ahora tienen gobiernos con paridad entre los géneros.

Pero hay fuertes indicadores de cambio. En lo que refiere al “estilo de hacer política” la mayoría de los analistas coinciden en que el liderazgo de las mujeres resulta más interactivo, de mayor estímulo a la participación y menos agresivo, lo que fundamentan en que las mujeres han sido vinculadas históricamente y culturalmente con valores como los de amabilidad, compasión y sensibilidad hacia las necesidades de los demás.

Diversas encuestas realizadas en Occidente muestran que frente a la pregunta de qué espera la población de un líder político, las respuestas comienzan a perfilar aspectos como los de honestidad, valores y principios, los que tenían poca ponderación en el pasado y que se asocian más, en el imaginario colectivo, a la mujer que al varón.

En ese sentido, también los analistas coinciden en que se han ido perdiendo aspectos más vinculados a la política tradicional, tales como: la capacidad de ser un buen administrador, alto rendimiento, autoridad, control, etc.

En ese sentido no debemos olvidar el índice de empoderamiento femenino, conocido internacionalmente por sus siglas en inglés (GEM), sigue siendo un indicador relativamente “muy pobre” a la hora de dar cuenta de las cuestiones “intangibles” que constituyen estas barreras como pueden ser la presión social, familiar, culturas, etc. e “invisible” como la violencia de género. Por otro lado quedan aspectos significativos de la posición de la mujer en el hogar y su comunidad, especialmente en áreas rurales, donde las actividades que desempeña son sin pago y/o del sector informal de la economía.

La existencia y el desarrollo del liderazgo femenino dependerán de las circunstancias sociales y culturales que se den en cada sociedad. En las sociedades donde las condiciones de discriminación contra la mujer son muy profundas, la mujer sencillamente no ejerce el liderazgo o lo hace en forma muy precaria con consecuencias muy negativas para ella y su entorno.

A modo de cierre y para recordarnos la más alentadora esperanza de Equidad de Género de los últimos años les transcribo algunos fragmentos del primer discurso

oficial como presidenta que Michelle Bachelet –un clarísimo ejemplo del ejercicio de “Liderazgo Femenino” -dio a desde el balcón del Palacio de La Moneda:

Gracias, chilenas y chilenos:

Gracias por estos aplausos, gracias por esas sonrisas que me regalan en todo momento, gracias por los abrazos. Me siento privilegiada, de verdad, de recibir y sentir de parte de ustedes tanto cariño.....

Nos hemos preparado para un gran desafío. El siglo XXI nos plantea nuevas tareas, tal vez desconocidas hasta ahora. Más allá de la revolución tecnológica que está ante nuestros ojos y al alcance, pienso también en cómo nos relacionamos entre nosotros, cómo interactuamos en comunidad y vencemos el individualismo, la indiferencia y la desesperanza. Ha llegado el momento en que nos miremos unos a otros, cara a cara, sin resquemores ni suspicacias.....

El pasado es lo que es: pasado, y no lo olvidaremos nunca. Porque como dijera el Presidente Lagos, "no hay mañana sin ayer", y no queremos repetir los mismos errores del pasado. Y queremos un mañana, un mañana más próspero, más justo, más igualitario, más participativo.....

5- Bibliografía Consultada

- √ «Le genre», en el Vocabulaire Européen des Philosophies, Geneviève Fraisse, Red. Barbara Cassin, Editions du Seuil, París, 2002
- √ Palabras y Conceptos Claves: Recopilación - Mujeres en Red y AMECO (Asociación Española de Mujeres Profesionales de Medios de Comunicación)
- √ OPS- Incorporar las perspectivas de género en Salud: Un análisis de la Investigación y las políticas 2005. Emitido originalmente como el Documento: "Engendering health equity: A review of research and policy" de la Serie Working Papers (Vol. 12, No. 2) del Harvard Center for Population and Development Studies, Harvard School of Public Health 2002).
- √ Naciones Unidas: La mujer en la adopción de decisiones: enfrentando los desafíos, generando el cambio –Documento Día de La Mujer, marzo 2006.
- √ FUNAP " Estado de la población mundial 2005 La promesa de igualdad Equidad de género, salud reproductiva y Objetivos de Desarrollo del Milenio
- √ Oficio y Arte de la Gerencia; Selección de Joseph L. Bower;Harvard Business School; Editorial Norma 1995
- √ En busca de la excelencia, Tom Peters y Robert H. Waterman; Editorial Warner Books; 1988
- √ La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica/ Edgar Schein. – Cuba: Libro reproducido por el MES, 1995
- √ "The User of Leadership Theory" ;Michigan Business Review, enero 1973
- √ "Ironies in organization development"; (Golembiewski; transaction Publishers – 1990).
- √ Management of Organizational Behavior; Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard,: Utilizing Human Resources ; 1982
- √ Mujer ejecutiva: un desafío, una propuesta real en estos tiempos" Clor. Celina Behrensen Artículo Publicado en; CB CONSULTORES & ASOC. www.cbadviser.com; Junio 2004
- √ Bass and Stogdill's handbook of leadership: B. M. Bass , theory, research and managerial applications"; New Yor: The Free Press – 1990.
- √ "Champions of technological innovation"; ;J. M. Howell & C. A. Higgins ASQ – 1990); J
- √ . "Transformational leadership: beyond initiation and consideration"; Seltzer & B. M. Bass Journal of Management – 1990
- √ "Megatendencias de la mujer", Patricia Aburdene y John Naisbitt, Ed. Grupo

- Editorial Norma, Colombia. - 1993
- √ Comportamiento Organizacional, Stephen, Robbins, , Editorial PHH prentice Hall. 1987.
 - √ La Ventaja de Mujer” Helgesen, Sally. Granica, 2001
 - √ Mujer y trabajo: nueva cultura familiar; Patricia Montelongo Revista Itsmo- Año 37 - Número 216 – México, Enero/febrero 1995
 - √ The Chalice and the Blade. ,Riane Eisler, San Francisco, Harper & Row. 1987; Versión española: El cáliz y la espada; Santiago de Chile, Editorial Cuatro Vientos 1989
 - √ Un estilo de liderazgo que envidian los gerentes; Diario La Nacion - Publicado en la ed. impresa: Economía, marzo 2006
 - √ “Especialistas describen las características del Liderazgo Femenino” ; Sebastián Urbina.; Tendencias- La Tercera; Chile; enero 2006
 - √ Poder y Liderazgo Femenino - Documento del Centro de Derechos de Mujeres CDM , Tegucigalpa, Honduras publicado en el año 2004.
 - √ Las Claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano, Cardona; Ed. Activa, 2002.
 - √ “El líder resonante crea más” de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee.; Editorial Plaza y Janez, Junio 2003
 - √ Liderazgo Transaccional; Kertesz Roberto ; Atalaya Clara Ines, Editorial: Ippem ; Buenos Aires, 3ª edición, 2003.
 - √ Prensa Institucional ; Romina Kippes ; UNL - Noviembre 2003
 - √ “Política de Empleo con Enfoque de GÉNERO y salarios dignos para Nicaragua “-; Discurso Presidencial de Inauguración a cargo del presidente de la Nación Enrique Golaños Geyer; I 8vo. Coloquio de las Mujeres trabajadoras de la maquila - Hotel Crown Plaza ; marzo 2006
 - √ Empowerment y Liderazgo Femenino: El poder no esta detrás del trono; Sahnja Shulterbrandt y Lic. Genaro D. Salom ; Revista Inter. Forum- Julio.2002
 - √ ; Primer Discurso oficial de la Presidenta Michelle Bachelet; Presidencia de Chile, Marzo 2006