



Liderazgo Femenino

PARA UN MODELO EUROPEO DE GESTIÓN RESPONSABLE





{ ÍNDICE

Prólogo	2
1. Introducción	2
2. A todas las mujeres: se han roto los techos de cristal, ¿o no?.....	3
3. A todos los altos directivos: ¿existen argumentos (empresariales) a favor de las mujeres!....	3
4. A todos los sindicatos:cuidado con los obstáculos al liderazgo femenino.....	4
5. Capacidades para un liderazgo exitoso	5
6. Estilos de liderazgo.....	6
7. Reconocer la existencia de una serie específica de estilos de liderazgo femenino	7
8. reconocer la existencia de una serie específica de estilos de liderazgo femenino	8



Este documento ha sido publicado con el apoyo de las Comunidades Europeas y el mismo refleja la opinión de sus autores. La Comisión Europea no asume ninguna responsabilidad por la información que en él se recoja.

{ PRÓLOGO DE CARLO PARIETTI (PRESIDENTE DE EUROCADRES)

Al ahondar en la teoría y en la práctica del concepto de “liderazgo femenino”, EUROCADRES desea dar un paso adelante en el camino hacia la igualdad de género, yendo más allá del simple equilibrio entre los hombres y las mujeres.

Durante mucho tiempo, los conceptos de gestión y liderazgo han sido asociados al estilo masculino e incluso a las culturas y experiencias militares. Este proyecto evita caer en los estereotipos. Del mismo modo que no existe un estilo masculino único, tampoco existe un estilo femenino típico.

Los participantes en este proyecto deseaban en principio aportar un ejemplo concreto acerca de la diversidad en los modos de gerencia y realizar una valoración de las diferencias entre los mismos. Más tarde surgió la idea de integrar los diferentes estilos con el fin de continuar desarrollando el concepto de un Modelo de Gestión Responsable, en cuyo centro se situaría el liderazgo femenino.

En tal sentido, es fundamental lograr un crecimiento cualitativo. De la misma manera, algunos rasgos del liderazgo femenino son cruciales a la hora de hacer frente a los retos que implican la economía basada en el conocimiento, la organización del trabajo y los modelos de gestión.

El objetivo principal es poner a disposición de las mujeres directivas o profesionales un mayor número de herramientas que les permitan ocupar con éxito puestos de mando y darles igualmente los medios para demostrar que un mejor equilibrio entre los géneros y una mayor integración de los diferentes estilos de gestión son requisitos previos que permiten alcanzar un mayor éxito en el modelo social europeo.

En este sentido, el presente documento aporta una contribución a la actualización de la “estrategia de Lisboa”, que aboga por una mayor participación social y apoyo a favor de una economía del conocimiento competitiva en Europa.



1. INTRODUCCIÓN

En 1996, *EUROCADRES* inició el desarrollo del Modelo Europeo de Gestión que en el 2002 se vio enriquecido por el concepto de la “Gestión Europea Responsable”. El objetivo era vincular el Modelo Europeo de Gestión con el concepto de la responsabilidad social de las empresas. De este ejercicio nació en 2004 el “Manifiesto para una Gestión Europea Responsable – Invitación a analizar el Modelo Europeo de Gestión”. Este manifiesto contiene tan sólo una pequeña referencia a la igualdad de género en la que se destaca que “es crucial que en los puestos de alta gerencia se promueva una participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en el proceso de toma de decisiones”. El concepto del Modelo Europeo de Gestión deberá desarrollarse aún más en lo que respecta a la igualdad de género. Este proyecto de folleto es en realidad un paso importante hacia la consecución de ese objetivo. Para *EUROCADRES* es de importancia crucial que se incorpore en el análisis la problemática del liderazgo femenino, ya que lo importante no es únicamente que las mujeres logren ocupar puestos de liderazgo, sino que éstas puedan conservarlos. Durante los últimos tiempos se ha prestado cada vez más atención a la temática del liderazgo de las mujeres, y éstas han progresado de manera substancial en el trabajo. A pesar de estos progresos, el número de mujeres

líderes sigue siendo sorprendentemente bajo. En 2009, no eran muchas las mujeres que ocupaban los puestos de alta responsabilidad y seguía habiendo muy pocas mujeres CEO. Este planteamiento puede seguirse en dos etapas: en primer lugar, reconociendo la especificidad del liderazgo femenino y, en segundo lugar, reconciliando el modelo masculino y el modelo femenino de liderazgo.

EUROCADRES contrató los servicios del Centro Universitario de Lovaina de Investigación Interdisciplinaria sobre Diferencia e Igualdad para que llevara a cabo un estudio en torno a la literatura¹ que ha sido publicada en torno al tema del liderazgo femenino de las últimas décadas. Fueron estudiados los siguientes temas:

- estatuto real del liderazgo femenino;
- importancia de la diversidad de género en el mundo empresarial;
- posibles trabas al liderazgo femenino en los puestos de mando;
- ejemplos de dotes y estilos de mando para ejercer un liderazgo eficaz y exitoso;
- estilos específicos de liderazgo femenino,

→ un modelo de liderazgo femenino y el Modelo Europeo de Gestión Responsable.

Todos los resultados y conclusiones fueron verificados en el Centro de la Universidad de Lovaina para la Investigación Interdisciplinaria sobre Diferencia e Igualdad por medio de un análisis de casos de la vida real². Las historias de carrera personal de 19 líderes exitosos sirven para ilustrar el libro o aportan un valor añadido al identificar las dificultades y promover soluciones efectivas de liderazgo. La selección de los estudios de caso permitió disponer de un conjunto variado de sectores, de actividades empresariales, de empresas de diferentes tamaños y de un reparto equilibrado del género de los entrevistados. Finalmente, para completar la literatura publicada en relación con este tema y las conclusiones de los estudios de caso, se organizó un seminario de dos días en Praga, en abril de 2009, con el objetivo de sondear las opiniones de los miembros de *EUROCADRES* y de *FEMANET* procedentes de 16 países europeos.

1. Sophie van Eupen, S. *Female Leadership for a Responsible European Model of Management (EMRM): Literature Study*. K.U.Leuven, LUCIDE - Leuven University Centre for Interdisciplinary research on Difference and Equality, Lovaina, 2009.

2. ElsyVan Roy, E. *Female Leadership for a Responsible European Model of Management (EMRM): Case Study Report*. K.U.Leuven, LUCIDE - Leuven University Centre for Interdisciplinary research on Difference and Equality, Lovania, 2009.

2. A TODAS LAS MUJERES

Se han roto los techos de cristal, ¿O no?

En 1986, el diario Wall Street publicó un artículo donde se afirmaba que durante el ejercicio de sus carreras las mujeres se topaban tarde o temprano con una barrera invisible, concepto al que denominó “*el techo de cristal*”. Sin embargo, la situación laboral de las mujeres ha mejorado substancialmente durante las últimas décadas. Varios factores han intervenido para explicar estos cambios: se han promulgado legislaciones contra la discriminación a fin de proteger a las mujeres y evitar que se les impida el acceso a los (altos) cargos y, por otra parte, las mujeres han logrado alcanzar un nivel de educación sin precedentes – incluso mayor al de sus homólogos masculinos. Podemos afirmar que la carencia de formación ya no representa un obstáculo para la mujer en el mundo laboral. Sin embargo, en el seminario organizado por FEMANET sobre “Liderazgo femenino para un Modelo Europeo de Gestión Responsable”, celebrado en Praga en abril de 2009, se cuestionó el hecho de que se hubiera roto el techo de cristal, como lo afirmaba el diario Wall Street en el año 2004. Los debates durante el seminario señalaban más bien que el techo de cristal presentaba fisuras en algunas partes.

Los participantes del seminario acogieron favorablemente la nueva metáfora del “laberinto”, ya que la misma recoge con mayor exactitud la variedad de desafíos a los que se enfrentan las mujeres en sus actividades de liderazgo, visto que las mujeres tienen dificultades a la hora de encontrar los caminos que llevan con éxito a los puestos de alta responsabilidad. Aun cuando estas dificultades no constituyen un impedimento absoluto, si son un cúmulo de barreras, algunas sutiles y otras bastante obvias. Debido a la promoción que se hace de la igualdad de oportunidades para las mujeres y los hombres, los obstáculos con los que se topan las mujeres en su camino hacia los puestos de mayor responsabilidad ya no son rígidos techos de cristal, sino más bien obstáculos más sutiles y variopintos.

Los estudios de casos de *EUROCADRES* aportan **ciertos matices** a estas conclusiones, dado que la mayoría de las empresas cuenta con una política explícita a favor de la diversidad. Sin embargo, la segregación por razones de género sigue en pie en varios sectores, y el equilibrio entre hombres y mujeres está muy lejos de lograrse en todos los equipos de trabajo.

3. A TODOS LOS ALTOS DIRECTIVOS:

¡Existen argumentos (empresariales) a favor de las mujeres!

Se pueden destacar dos **argumentos empresariales importantes**, que abogan a favor de la presencia de las mujeres en los puestos ejecutivos de más alto nivel. En primer lugar, es preciso decir que la diversidad de género es una respuesta y un estímulo al cumplimiento de los objetivos empresariales, sobre todo si se tienen en cuenta las necesidades futuras de los empleados de talento en diferentes sectores. Muchos países se van a encontrar con una carencia de talentos en prácticamente todos los niveles. La promoción de las mujeres en el lugar de trabajo ayudará a colmar estas lagunas, especialmente en aquellos sectores dominados por los hombres (por ejemplo, las TIC y la ingeniería) que se están topando con una carencia de personas cualificadas, cuando hay un porcentaje importante de mujeres formadas que siguen inactivas. Los programas de diversidad de género pueden ser un buen argumento empresarial a la hora de aumentar la productividad y atraer a personas con talento.

El segundo argumento que cabe destacar es la relación positiva que existe entre el número de mujeres que trabajan en una organización y su rendimiento empresarial. Numerosos estudios sobre la naturaleza de esta relación, así como los resultados de algunas investigaciones, ponen de manifiesto dos conclusiones interesantes: las compañías que tienen buenas notas en los

9 niveles de la organización obtienen igualmente unos buenos resultados empresariales, y lo mismo se aplica a las empresas que tienen tres o más mujeres entre sus altos ejecutivos.

El argumento relativo a la **importancia intrínseca de la diversidad de género** sigue igualmente vigente; en otras palabras, la representación proporcional de mujeres dentro de una organización y en el seno de los grupos de trabajo tiene un efecto positivo, tanto sobre el lugar de trabajo como sobre los resultados alcanzados.

EUROCADRES destaca la importancia de 10 áreas de acción vitales en la elaboración de un Modelo Europeo de Gestión Responsable. Una de estas áreas, la que amplía la diversidad de métodos de gestión en los países miembros, se refiere a la diversidad cultural en Europa. Los resultados del estudio *“Las mujeres en la toma de decisiones: desde Europa hasta la empresa”* ponen de relieve que las mujeres se enfrentan con obstáculos y dificultades cuando ocupan puestos de mando. Las diferencias de estilos de liderazgo pueden generar malentendidos, desconfianza, enfrentamientos y conflictos. Un modelo de **liderazgo femenino puede reforzar el Modelo Europeo de Gestión Responsable** al aportar una diversidad de estilos de liderazgo y de valores.

4. A TODOS LOS SINDICATOS:

Cuidado con los obstáculos al liderazgo femenino

La notable ausencia de las mujeres en los puestos de liderazgo hace que se plantee la cuestión relativa a la marginación de las mujeres, no obstante los cambios positivos que ha habido en la posición de éstas en el mundo del trabajo y en la sociedad en general.

La investigación ha identificado y analizado varios factores que posiblemente representen un obstáculo para las mujeres en su camino hacia el liderazgo. El papel de los sindicatos consiste en ofrecer soluciones y ayuda a fin de que las mujeres puedan superar esos obstáculos. Hace unos años, FEMANET se comprometió a publicar un manual titulado “**Kit de herramientas de FEMANET para la mujer exitosa (2006)**” con consejos prácticos para las mujeres sobre la manera de gestionar sus carreras. Se hará más adelante una descripción de los principales obstáculos y se darán algunas soluciones prácticas recogidas en este kit de herramientas de FEMANET.

En primer lugar, hay que tener en cuenta el impacto de las responsabilidades familiares en la carrera de las mujeres. A pesar de que la participación de los hombres en las ta-

reas domésticas no ha sido nunca tan grande como ahora, las mujeres siguen siendo las que más contribuyen con las tareas del hogar: la llamada **conciliación entre la vida personal y el trabajo**¹. Las mujeres se ven en la obligación de realizar más interrupciones en su carrera y tomar vacaciones por maternidad, así como seguir un horario más regular que los hombres. Otra desventaja en esta reconciliación es que se cree que las mujeres invertirán menos esfuerzos en el trabajo que los hombres, ya que se parte del supuesto de que las mujeres le darán prioridad a la familia. Los estudios han demostrado que este supuesto es erróneo. Las mujeres no invierten menos esfuerzos en su trabajo, simplemente lo organizan de manera diferente, evitando las largas pausas del almuerzo o las salidas a los bares después del trabajo – sin embargo, esa idea sigue vigente.

¹ Dentro de FEMANET y de EUROCADRES se ha tomado la decisión de escoger los términos vida personal en vez de vida privada o vida familiar, ya que la expresión “vida personal” se refiere a las numerosas y distintas actividades que pueden desempeñar las personas, en una sociedad del conocimiento, fuera de su vida laboral, actividades éstas que no están automáticamente relacionadas con la familia, sino más bien con el ámbito social, político o educativo, por ejemplo. Estas actividades no pueden considerarse como actividades pertenecientes a la vida privada.

Por lo tanto, para intentar superar estas dificultades a la hora de **gestionar el tiempo de trabajo**, las mujeres deben establecer una relación de compromiso con el empleador sobre la jornada laboral. Es importante, por consiguiente, negociar un tiempo de trabajo que tenga en cuenta las reuniones con los jefes y el equipo. La decisión de tener una **jornada a tiempo parcial** debería ser considerada como una etapa en la vida profesional personal y ser presentada de esa manera tanto al empleador como a los colegas. Por otra parte, cuando las mujeres se encuentran en la obligación de dejar su trabajo durante un cierto periodo, es importante preparar la partida. Se deben tomar de antemano las disposiciones con el empleador. Para estos casos, los sindicatos pueden dar una información precisa sobre los derechos y procedimientos para ejercerlos, así como sobre las posibles repercusiones para la carrera de cada uno. Los que se van deben, sin embargo, seguir participando en las actividades de las redes.

El segundo escollo tiene que ver con los **prejuicios**, vínculos sutiles y no explícitos entre las personas que tienden a obstaculizar las carreras de las mujeres. Al asociar a los hombres y a las mujeres con diferentes rasgos, donde los hom-

bres se identifican con el mando y las mujeres no, se puede llegar a la conclusión de que ninguna mujer puede poseer los elementos necesarios para asumir puestos de liderazgo. Esta relación entre los rasgos masculinos y los rasgos de liderazgo es el resultado de **un estereotipo de género**, constituido por creencias en torno a los grupos sociales (femenino/masculino) y de **un simbolismo de género** sobre los papeles típicos de las mujeres y los hombres, que reflejan ambos la habilidad de cada sexo para desempeñar tareas importantes dentro de su cultura particular. La **resistencia a las mujeres líderes** es una consecuencia directa del sesgo de género inconsciente que los estereotipos y los símbolos ejercen en el juicio y la evaluación que se hace de los líderes. Las investigaciones se refieren a este fenómeno como un **dilema** con el que se topan las mujeres líderes y que hace que:

→ las mujeres tiendan a ser evaluadas menos favorablemente, debido a que las habilidades de mando se perciben como dominios masculinos estereotipados (por el simbolismo de género, que sugiere que los dotes de liderazgo sean masculinos y estén asociados con características propias del hombre);

→ las mujeres tienden a ser evaluadas menos favorablemente en lo que respecta al comportamiento de liderazgo dominante, porque se prefiere el comportamiento masculino al femenino (los estereotipos de género definen a la mujer como comunitaria, amigable, servicial y amable).

Debido a este antagonismo entre el papel de líder y el papel de género de la mujer, cuando se da importancia al papel de género se fracasa en el de líder y cuando se pone énfasis en el papel de líder, se fracasa en el de género.

A fin de superar los estereotipos y prejuicios de género en el lugar de trabajo, una buena manera para reforzar la posición de las mujeres en las funciones de liderazgo es **trabajar en red**. Las redes pueden ser un foro de intercambio de información y de experiencias, donde se pueden compartir valores y modelos de solución de problemas. Sin embargo, el trabajo a tiempo parcial y la reconciliación entre vida privada y vida profesional hacen difícil y retador la creación

de nuevas redes o la adhesión a redes existentes. Por esa razón es fundamental realizar un esfuerzo para seguir participando en las redes, incluso si la presencia real en la organización es limitada. La ventaja hoy en día es que una gran parte de la comunicación y puesta en red puede realizarse por medios electrónicos y virtuales. Por último, la **afiliación a un sindicato** puede ayudar a mejorar la situación. Los sindicatos pueden ofrecer información de expertos sobre normas legales relativas a los derechos de igualdad de género y pueden brindar un gran apoyo en las negociaciones de las condiciones de trabajo y a la creación de redes.

El tercer escollo con el que se pueden topar las mujeres líderes es la **falta de visibilidad y de atribuciones**. En los informes de los miembros de FEMANET se comprueba que las mujeres podrían sentir menos confianza en sí mismas y tender a sentirse más inseguras en un entorno dominado por hombres. Por otra parte, éstas suelen echarse ellas mismas toda la culpa cuando las cosas salen mal. Todo esto provoca una falta de visibilidad debido a que las mujeres dudan a la

hora de marcar más su presencia y asumir más poder. Por el contrario, son conscientes de que no enfrentar el problema de la falta de visibilidad como mujer puede provocarles **un mayor estrés y presión para aumentar el rendimiento** por la impresión de sentirse constantemente vigiladas. Por consiguiente, a fin de superar la falta de visibilidad y evitar las presiones para rendir más, las mujeres deben buscarse un mentor personal, un consejero o un tutor dentro o fuera de la organización. El delegado sindical puede ser esta persona.

Todos estos obstáculos en el camino de las mujeres hacia el liderazgo conforman un laberinto que impide y frena su progresión hacia los puestos de mando. No hay obstrucciones obvias ni discriminaciones abiertas, sino procesos sutiles que desembocan, de manera la mayoría de las veces no intencional, en una inconsciente carrera de obstáculos contra los estereotipos.



CONCLUSIÓN SOBRE LOS OBSTÁCULOS

Los estudios de casos de *EUROCADRES* confirman estas conclusiones al asentar claramente que la difícil reconciliación entre la vida personal y el trabajo es una experiencia por la que han pasado la mayoría de los líderes entrevistados, tanto hombres como mujeres. Aunque la discriminación, el prejuicio y los estereotipos de género sean raramente reconocidos por los líderes hombres o mujeres, casi todos sienten que existe una resistencia a su liderazgo y están convencidos de que la falta de visibilidad puede ser una ventaja, pero también un impedimento para alcanzar una posición de liderazgo.

5. CAPACIDADES PARA UN LIDERAZGO EXITOSO

Se ha dedicado una ingente cantidad de investigación a la cuestión de las habilidades, dotes, características y competencias que conducen a un liderazgo real y eficaz. Los manuales sobre liderazgo engloban estudios que permitan descubrir las posibles dimensiones y características del liderazgo, tales como la inteligencia, la formación, el conocimiento, el dominio, e incluso factores como la apariencia física y su relación con el liderazgo. Pero, ¿qué se entiende por liderazgo? Es imposible dar una definición tajante de lo que es el liderazgo. El liderazgo se ha entendido muchas cosas, como el ejercer influencia, un efecto de interacción, centrar los procesos del grupo o una relación de poder. El presente manual empleará una **definición del liderazgo** bastante sencilla: el liderazgo entraña estar encargado de otras personas de múltiples maneras. Es influenciar, motivar, organizar y coordinar el trabajo de los demás. Un control autoritario de trabajadores del conocimiento puede asfixiar la innovación y la creatividad. Por consiguiente, es necesario encontrar nuevos enfoques del liderazgo. Hoy en día podemos afirmar que a mayor interconexión e interdependencia de los trabajadores de una

economía del conocimiento, mayor será la necesidad de un liderazgo compartido y de equipo.

En las publicaciones hechas hasta ahora encontramos tres tipos básicos de clasificaciones de teorías de liderazgo en función de los diferentes factores determinantes empleados. Las teorías basadas en el comportamiento personal afirman que la mejor clasificación de los líderes es la que se basa en sus cualidades y comportamientos y se centra en torno a lo que hacen los líderes para desempeñar sus tareas de gestión. Las teorías acerca de los rasgos se centran en los rasgos característicos de cada persona. Según estas teorías, algunos rasgos tienen un potencial específico que hacen de las personas que los poseen verdaderos líderes. Las teorías de contingencia defienden que los aspectos circunstanciales son los principales elementos determinantes que generan líderes eficaces y exitosos y las mismas destacan la influencia de las circunstancias y del entorno. Dada la diversidad de perspectivas es imposible indicar un modelo claro de las calidades que se requieren para un liderazgo exitoso.

La introducción del liderazgo transformacional o carismático ofreció una visión más dinámica del liderazgo. El liderazgo transformacional se ha convertido actualmente en un estilo y un modelo de liderazgo. Por ello vamos a analizar este concepto más detenidamente.

A la hora de hacer la lista de las **características de un liderazgo exitoso**, podemos optar por el planteamiento siguiente:

- **agente de cambio:** inspirador, asume riesgos, es enérgico, decisivo y persuasivo;
- **audacia en la gestión:** valiente, aprende con las situaciones adversas, es resistente y abunda en recursos;
- **aptitud para el liderazgo:** inteligente, apto para el mando, forjador de equipos, bien informado, visionario y con pensamiento estratégico;
- **orientado hacia los resultados:** dinámico, laborioso, con buena expresión, astuto en política, orientado hacia la acción, con altas expectativas, enfocado al cumplimiento.

En los estudios de casos de *EUROCADRES* hubo un acuerdo en torno a las características de los líderes exitosos. Se mencionó el lugar especial que ocupa la eficacia, la aportación de ayuda, la motivación de los miembros del equipo y el desempeño de las funciones. Sería interesante destacar las conclusiones del estudio de casos sobre la percepción del liderazgo. Mientras que la apreciación personal de los líderes, sean éstos mujeres u hombres, es muy positiva en todos los casos, la percepción que estos líderes tienen acerca de la apreciación que otras personas importantes tienen de ellos es diferente según que estos líderes sean hombres o mujeres. Los hombres líderes, en su mayoría, están seguros de gozar de una valoración positiva por parte de sus superiores y miembros del equipo, mientras que las mujeres líderes piensan que los superiores y los miembros del equipo pueden tener una opinión positiva sobre ciertos elementos de su estilo de liderazgo.

{ 6. ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen varias **clasificaciones de los estilos de liderazgo** y al respecto se ha puesto mucho empeño para sacar conclusiones en torno a cada uno de estos estilos de liderazgo. Podríamos describir los estilos de liderazgo como las

vías alternativas a través de las cuales los líderes perfilan su comportamiento interactivo a la hora de desempeñar sus tareas de líder. En la vida real, los líderes actúan en función de un conjunto de elementos dentro de una escala de dirección.

Autocrático	Democrático
No se permite interferencias de los empleados.	Adopción un comportamiento democrático.
Orientado hacia las tareas	Orientado hacia relaciones interpersonales
Se destaca el cumplimiento de las tareas asignadas, se mantiene altos estándares de rendimiento y se hace que los empleados sigan las normas y los procedimientos.	Se mantienen relaciones interpersonales positivas como la disponibilidad, la amistad y la búsqueda del bienestar de los empleados.
Agente	Comunal
Enérgico, compete por llamar la atención, influye en los demás, interviene activamente en el reparto de tareas, presenta propuestas que se centran en los problemas.	Interviene tímidamente, no llama la atención, acepta las orientaciones de otros, apoya y tranquiliza a los demás, contribuye a aportar soluciones a los problemas relacionales e interpersonales.
Participativo	Directivo
Apoya, orienta y presta atención a los subordinados.	Se centra en las tareas y en los resultados de cara a los subordinados.

En la retadora realidad de hoy, el paradigma más importante en relación a los estilos de liderazgo lo constituyen los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y liberal.

Estos tres estilos tienden hacia una concepción más dinámica del liderazgo, incluyendo el aspecto relativo a la transacción y el intercambio entre el líder y los miembros del equipo.

Liderazgo liberal o de “laissez-faire”

Caracterizado por una falta generalizada en la asunción de responsabilidades en la gestión, demostrando ausencias frecuentes y falta de intervención en los momentos críticos.

Liderazgo transaccional

Logra la cooperación mediante el establecimiento de intercambios con los miembros del equipo, controlando las relaciones de intercambio, recompensando los buenos resultados, prestando atención a los errores y las faltas de los empleados en el cumplimiento de las normas e interviniendo únicamente cuando surgen problemas.

Liderazgo transformacional

Se impone como modelo de comportamiento ganando la confianza y credibilidad de los seguidores, infundiendo respeto y orgullo de la asociación, comunicando valores, objetivos y la importancia de la misión de la organización; muestra optimismo y gran entusiasmo en torno a los objetivos y situaciones futuras; prueba nuevos enfoques para superar los obstáculos y desempeñar las tareas; se centra en el desarrollo y conducción del equipo y presta atención a las necesidades personales de los miembros del equipo.

Es importante señalar que tanto el liderazgo transaccional como el transformacional pueden ser puestos en práctica por una misma persona. Muchos grandes líderes transformacionales del pasado (por ejemplo, Abraham Lincoln, Franklin Delano Roosevelt y John F. Kennedy) no dudaron en asumir estilos tanto transaccionales como transformacionales, logrando así hacer avanzar la nación, aunque aplicando al mismo tiempo políticas mezquinas.

En las condiciones del mundo moderno, **el concepto de liderazgo transformacional recoge mejor la esencia del liderazgo efectivo. Por ello, podemos considerar que el liderazgo transformacional** es un modelo de liderazgo exitoso, como lo demuestra la investigación meta-analítica sobre líderes transformacionales.

7. RECONOCER LA EXISTENCIA DE UNA SERIE ESPECÍFICA DE ESTILOS DE LIDERAZGO FEMENINO

Aun cuando algunas personas consideran que este debate es estéril, una investigación reciente coincide en que existen diferencias entre los hombres y las mujeres en lo que concierne al estilo de liderazgo. Considerando las dificultades con las que se enfrentan las líderes femeninas, cabe concluir que vale la pena investigar posibles diferencias relacionadas con la eficacia. Algunos estudios hacen énfasis en las diferencias y similitudes de género en los papeles de liderazgo y otros evitan esta dicotomía estableciendo un vínculo con la teoría del rol social de las diferencias y las similitudes, de lo que se infiere que los líderes están influenciados no solamente por su **papel de liderazgo**, sino también por el **rol de género** del que ya hemos hablado.

Varios estudios realizados recientemente, en los que se establece una correlación entre los estereotipos de género y los diferentes aspectos del liderazgo efectivo, han concluido que la consideración, que constituye uno de los aspectos del liderazgo efectivo, es percibida, por lo general, como una característica femenina. A pesar de las ideas preconcebidas y estereotipadas, que representan el liderazgo efectivo como una condición donde predominan las cualidades masculinas, el comportamiento que comúnmente se asocia con el liderazgo exitoso comprende características

femeninas. Por consiguiente, es posible que algunos líderes intenten comportarse de manera andrógina, es decir, adoptando una actitud que corresponda tanto al estilo masculino como al femenino.

En lo que concierne a la búsqueda de posibles puntos de referencia entre el género y el estilo de liderazgo transformacional, un importante metaanálisis, que compara a hombres y mujeres en lo que respecta a los estilos transformacional, transaccional y liberal, ha demostrado que existen diferencias de género significativas en la mayoría de los aspectos que caracterizan los tres tipos de liderazgo. Explicado de manera más específica, esto significa que **las mujeres poseen, por lo general, más estilo de liderazgo efectivo que los hombres**, y son más transformadoras que los líderes masculinos, sobre todo cuando se trata de brindar apoyo y despertar la motivación en los miembros de un equipo. En materia de estilo de liderazgo se observan diferencias formales de género que muestran que las mujeres líderes le dan mayor importancia que los hombres a las relaciones interpersonales y al cumplimiento de las tareas. Esta constatación podría explicarse por el hecho de que las mujeres líderes tienden a favorecer el liderazgo transformacional. La atención que éstas prestan de

manera individualizada se corresponde con la idea de género estereotipada de que las mujeres tienen un espíritu comunitario, se preocupan por las relaciones interpersonales y cuidan del bienestar de los demás. Así mismo, algunas mujeres líderes se ven frecuentemente enfrentadas a problemas de legitimidad, debido a que sus empleados se resisten o cuestionan su liderazgo, razón por la cual pueden aplicar un estilo de liderazgo más democrático y participativo a fin de ganar legitimidad e impedir que los miembros de su equipo opongan resistencia.

Ya que centrarse en las diferencias de estilo de liderazgo entre hombres y mujeres se ha convertido en un método muy popular, es preciso reflexionar acerca de las posibles **diferencias de tipo sexual que predominan en los valores subyacentes del comportamiento de liderazgo**. Acorde con los resultados de la investigación realizada en el campo del liderazgo transformacional, la investigación sobre los valores en materia de empleo señala que las mujeres atribuyen mayor importancia a los trabajos que implican ayudar a los demás, pasan por alto las diferencias entre ellas y otras personas y apoyan las políticas reguladoras y de protección de los ciudadanos, de los consumidores y del medio ambiente. Las mujeres líderes suelen también ser menos propensas a aceptar el materialismo y la competencia. Los estudios de casos de los que se ha ocupado *EUROCADRES* añaden otras consideraciones en sus conclusiones. El test internacional de autoevaluación GRID⁴ ha arrojado en su valoración un resultado general que muestra la existencia de un estilo de liderazgo de tipo mixto, donde se combinan **aptitudes bienintencionadas, como la colaboración y el compromiso con**

aptitudes conciliadoras, como la flexibilidad y el acatamiento. Los líderes que obtienen los resultados más altos en aptitudes relacionadas con el control, como las capacidades de dirigencia y de dominación, constituyen una minoría. Los **estilos transaccional y transformacional son aplicados en la misma proporción** por los hombres y las mujeres que fueron entrevistados en los estudios de casos. En cuanto a la cuestión relativa al liderazgo democrático y autocrático, los líderes femeninos y masculinos no muestran preferencias elocuentes.

Sin embargo, las mujeres líderes manejan un **estilo de liderazgo más participativo** en comparación con sus colegas masculinos, y tanto los hombres como las mujeres líderes coinciden en que las mujeres líderes atañen mayor **importancia a la ayuda a los demás**. Así mismo, se ha observado claramente que la mayoría de los líderes **se orienta más hacia el cumplimiento de tareas y la resolución de problemas** que hacia a las personas.

El taller realizado en Praga por FEMANET sobre “Liderazgo femenino para un modelo europeo de gestión responsable” (*Female leadership for European Model of Responsible Management*) llegó consecuentemente a la conclusión de que son necesarios los dos estilos de liderazgo, tanto femenino como masculino, y que cada uno tiene sus ventajas. En tal sentido, una recomendación valiosa sobre la política a aplicar para asegurar el éxito en la organización sería que se garantizase un entorno donde se promueva una mezcla de ambos estilos y se pusiese en práctica la capacidad para combinar las diferentes características de los estilos de liderazgo femenino y masculino.

4. El test internacional de autoevaluación GRID puede consultarse en línea en la página <http://www.gridinternational.com/>

8. CONCLUSIÓN

Liderazgo femenino para un modelo europeo de gestión responsable

El objetivo que persigue *EUROCADRES* con este proyecto es desarrollar el Modelo Europeo de Gestión Responsable y transformarlo en un modelo de Gestión Europea Sostenible.

La gerencia debe practicarse partiendo de una visión holística de los factores y problemas sociales, económicos y medioambientales. El valor añadido que aporta la observación del modelo europeo de gestión responsable desde una perspectiva de género (las cualidades que caracterizan a los hombres y a las mujeres y que pueden ser diferentes o complementarias) ha puesto de relieve nuevos elementos que podrían servir para reforzar este modelo y hacer que la gestión sea más sostenible. Europa necesita adoptar una visión de gestión sostenible a fin de enfrentar los retos de hoy y del futuro. La situación económica actual ha puesto en evidencia la urgente necesidad que hay de encontrar formulas diferentes y más sostenibles en lo que respecta al papel y la gestión de la economía, especialmente dentro del sistema financiero.

El trabajo realizado sobre este tema nos ha llevado a las siguientes conclusiones:

→ Las características, actitudes y perspectivas masculinas y femeninas deben equilibrarse. No se trata de que uno sea mejor que el otro, sino de darse cuenta y comprender que tanto las características femeninas como las masculinas son necesarias en el lugar de trabajo y, sobre todo, a nivel gerencial. Por lo tanto, es necesario seguir discutiendo y examinando el modelo de liderazgo transformacional, ya que éste parece ser hasta ahora la opción más indicada. Así mismo, es preciso explorar las posibilidades de incluir el pensamiento sistémico y de conseguir un equilibrio entre las perspectivas transaccionales/masculinas y transformacionales/femeninas.

→ Es preciso encontrar un verdadero modelo europeo que refleje el entorno social y cultural de Europa. En el modelo europeo de gestión responsable, los términos sensibilidad y responsabilidades ocupan un lugar preponderante en lo que

respects a las diferentes partes interesadas. Europa tiene al respecto una visión comunitaria y social, mientras que la visión americana, por ejemplo, es individualista. Así mismo, en Europa se hace claramente hincapié en las responsabilidades en el plano social para con las generaciones futuras. La idea cada vez mayor de que se necesitan modelos donde la responsabilidad ante el entorno constituya un elemento esencial hace que el pensamiento sistémico sea algo natural.

→ La gestión debe basarse en el trabajo en equipo y la cooperación, en una definición clara de las funciones y responsabilidades de cada uno. La gerencia de una empresa o de una institución exige múltiples capacidades profesionales, entre ellas la capacidad de entender que ningún hombre o ninguna mujer es un héroe autónomo, sino un experto en utilizar la amplia diversidad de conocimientos y experiencia que encarnan todos los empleados, tanto masculinos como femeninos. No deben confundirse las funciones de gerencia con las funciones de liderazgo, si bien las mismas pueden plantearse en términos similares.

Tenemos que continuar con nuestro trabajo y ampliarlo. En tal sentido, proponemos las siguientes acciones:

- Es preciso llevar a cabo más estudios sobre la literatura existente poniendo especial énfasis en la investigación y las condiciones a nivel europeo.
- Es preciso realizar otros experimentos que permitan, especialmente, esclarecer qué enfoque aplican los hombres y las mujeres para resolver los problemas.
- El trabajo continuo debe realizarse en cooperación con los representantes de las organizaciones patronales y/o, por ejemplo, los especialistas en recursos humanos a fin de ampliar la aportación.
- Esperamos, por último, que nuestro trabajo actual y futuro, expuesto a través de estas líneas, pueda servir para que otros sindicalistas, así como un amplio espectro de empresarios y empleados, entiendan y sean conscientes de la necesidad de encontrar un nuevo modelo o, si es posible, varios modelos con una base común para una Gestión Europea Sostenible.



COUNCIL OF EUROPEAN PROFESSIONAL AND MANAGERIAL STAFF
RAT DER EUROPÄISCHEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE
CONSEIL DES CADRES EUROPÉENS

Boulevard du Roi Albert II, 5, B - 1210 Bruxelles

Tel : +32 2 224 0730, Fax : +32 2 224 0733

Web : <http://www.eurocadres.org>

E.mail : secretariat@eurocadres.org