

EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE LAS MUJERES

Elaborado por:

Silvia Díaz Anguita
Pamplona junio de 2012

INDICE

1.	INTRODUCCION	3
2.	ANÁLISIS DE GÉNERO	4
2.1.	Las mujeres y su relación con los ámbitos público y privado	5
2.2.	El salto a las organizaciones	7
2.3.	Su situación en el mercado laboral	11
3.	EL PODER Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	19
3.1.	Relación entre mujer y poder.....	19
3.2.	Estilos de liderazgo.....	21
3.3.	Liderazgo en relación al género	22
4.	LIDERAZGO DESDE EL EMPODERAMIENTO: Herramientas para el cambio.....	26
4.1.	El conocimiento como condición de poderío.....	26
4.2.	Perfil de las lideresas: el horizonte identitario.....	27
4.3.	Los nuevos liderazgos: liderazgos “entrañables”	28
5.	CONCLUSIONES	31
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1. INTRODUCCION

El presente trabajo de fin del Máster en Igualdad y Género impartido por la Universidad Pública de Castilla la Mancha tiene como principal objetivo la realización de una reflexión sobre el ejercicio del liderazgo por parte de las mujeres.

Para ello se ha partido de una aproximación a la diferente socialización masculina y femenina para continuar con reflexión acerca de la incorporación de las mujeres al ámbito público y por tanto su acercamiento al poder. Par finalizar se ha recogido una teoría sobre los estilos de liderazgo existentes en la actualidad tanto para mujeres como para hombres y el liderazgo desde el empoderamiento como alternativa necesaria para las mujeres teorizado por Marcela Lagarde.

Este trabajo es el resultado de la lectura de numerosos textos, noticias, estudios y documentos que describen la relación de las mujeres con el poder y el liderazgo.

No ha sido fácil identificar qué información debe ser tenida en cuenta para abordar este tema ya que como pasa con muchos otros hay diferencias de tendencias, líneas de pensamiento, etc.

Por ello, se han intentado plasmar aquellas ideas que son más congruentes con la forma de pensar y de entender la perspectiva de género por parte de la autora.

“El abordaje del liderazgo femenino tiene que partir del análisis de las cuestiones de género y de la reflexión sobre qué es poder”. Evangelina García.

2. ANÁLISIS DE GÉNERO

La comprensión de la vinculación de las mujeres al poder nos mete de lleno en la reflexión sobre el/los género/s.

Este concepto ha sido trabajado intensamente en los últimos años por numerosos pensadores y pensadoras por lo que no vale la pena abundar en su definición.

No obstante, conviene tener claro que este trabajo de fin de máster parte de que el género o los géneros (masculino y femenino), son construcciones culturales y se podrían definir como

...un conjunto de valores, actitudes, capacidades y roles...

...asignados a una persona...

...con relación a su sexo...

...y en función del momento histórico y del lugar.

Este concepto de género rompe con el pensamiento naturalista que fundamenta y relaciona al género con lo biológico, fisiológico.

Su consecuencia es la socialización diferencial de género, según la cual mujeres y hombres no tienen capacidades equivalentes y la valoración social de sus funciones y roles no les iguala.

La construcción de la masculinidad ha asignado a los hombres el monopolio de la racionalidad, el intelecto, la fuerza, la razón, la cultura e incluso la producción de la femineidad identificada con todo aquello que no es lo masculino, con lo cual y en coherencia con la lógica que caracteriza el sistema patriarcal de pensamiento, las mujeres son identificadas con lo irracional, emocional y natural, es decir con lo contrario a lo masculino.

Y, como todo lo que se construye es modificable y deconstruible, es posible que el modelo androcéntrico pueda desaparecer y la estructura patriarcal jerárquica de subordinación de la mujer al hombre también.

2.1. Las mujeres y su relación con los ámbitos público y privado

Para descubrir el liderazgo femenino hay que realizar un breve repaso por la historia sobre cuál ha sido el papel de las mujeres y los hombres en el contexto social.

Históricamente el orden social se ha establecido en base a dos ámbitos o esferas: la pública y la privada, donde la presencia de mujeres y hombres no es equilibrada.

No hay más que hacer un breve análisis de las actividades que realizan unas y otros para ver las diferencias.

ESFERA PÚBLICA

Esta esfera engloba la participación en la economía, en la política, en la legislación, religión, en la participación social y por tanto en la posición de poder y la capacidad de toma de decisiones. Se denomina ámbito productivo, ya que se dedica a producir bienes y servicios con valor de cambio en el mercado. Incluye todos los trabajos remunerados y valorados socialmente lo que ofrece prestigio social y su principal objetivo es la obtención y acumulación de beneficio. Este ámbito ha estado siempre en manos de los hombres o bajo su supervisión, lo que les ha permitido desarrollar un mecanismo de perpetuación de su situación (de privilegio).

El mecanismo que han utilizado fundamentalmente ha consistido en el fomento de una serie de aptitudes, normas y valores por parte de los hombres y su impedimento para las mujeres, de tal manera que durante el proceso de socialización se aprendan los rasgos que se consideran propios de uno y otro sexo. En esto las instituciones han tenido un papel difusor, dejando claro cuales son los rasgos masculinos y femeninos y desarrollando paralelamente sistemas de control que favorecen este aprendizaje.

ESFERA PRIVADA

Por otro lado está la esfera privada, que corresponde al ámbito de la reproducción e incluye a la familia, la atención del hogar y el cuidado de las personas que lo componen.

Se centra en producir bienes y servicios con valor de uso en este ámbito por lo que no tienen remuneración ni valor de cambio en el mercado de trabajo. Su objetivo es la reproducción y perpetuación de la especie y todo lo que conlleva (crianza, educación de hijas e hijos, cuidado de salud, etc.) así como el cuidado de otros familiares dependientes. A diferencia de la otra esfera, ésta se orienta a velar por el bienestar de las personas. Si la esfera pública se ha vinculado tradicionalmente a los hombres, ésta por el contrario sigue estando asociada a las mujeres y es que los estereotipos de género condicionan el comportamiento de mujeres y hombres en ambos ámbitos.

Pese a que se están produciendo notables trasvases de mujeres hacia el ámbito público (como por ejemplo en el mercado de trabajo) y de hombres hacia el ámbito privado (cada vez son más los que asumen como propias las labores domésticas y de cuidado de las y los hijos), lo cierto es que los estereotipos de género siguen presentes.

Los estereotipos de género son creencias acerca de las características y conductas habituales de hombres y mujeres y se han mantenido a lo largo de la historia para perpetuar el mismo orden social.

Según Allport¹ el estereotipo se define como “una creencia exagerada asociada a una categoría” y lo relaciona directamente con el prejuicio. Según esta definición los estereotipos de género son creencias erróneas emanadas del modelo androcéntrico y de la cultura patriarcal que enjuician las características y conductas de mujeres y hombres.

¹ Psicólogo estadounidense, especialmente conocido por sus estudios sobre la personalidad.

Los estereotipos de género atribuyen a cada uno de los géneros una serie de características. Esto es, para los hombres se les reconoce la inteligencia, fuerza, habilidad y agilidad; y su personalidad se basa en la independencia, la dominancia, la motivación por el éxito y el control. A las mujeres, en cambio, se les atribuye otras características como ternura, docilidad, obediencia, belleza, generosidad, y su personalidad se basa en la dependencia, afectividad y expresividad.

Los estereotipos perviven en la actualidad y tienen mucho que ver con lo que se espera de las mujeres y los hombres en su desarrollo profesional, ya que participan en la forma de liderar de unas y otros.

2.2. El salto a las organizaciones

El salto de las mujeres a la esfera pública, el espacio prohibido para ellas y en el que no tenían ninguna experiencia, comienza a gestarse en el siglo XIX.

En esa época aparecieron las primeras organizaciones de mujeres que reclamaban sus derechos a participar en todas las actividades reservadas para los hombres en el espacio público.

Es importante destacar que fue en ese momento cuando las mujeres de la época emprendieron un largo camino hacia la igualdad de unas y otros, en el cual nos encontramos hoy. Durante estos años se han ido consiguiendo multitud de derechos pero todavía queda mucho por hacer y serán las generaciones futuras quienes deberán continuar con el legado que dejaron esas mujeres.

ALGUNOS DATOS HISTÓRICOS:

Estados Unidos fue el primer escenario donde aparecieron los grupos de mujeres organizadas para luchar por la igualdad jurídica y política, con el objetivo de conseguir el derecho al voto. De hecho, la reivindicación del derecho a voto fue la principal reivindicación de las mujeres por aquel entonces (Alba, 2007).

A este movimiento se le denominó sufragismo y por tanto, ellas, las cuales eran denominadas “las sufragistas” centraban sus esfuerzos en esta reivindicación ya que con el voto podrían participar en la elaboración de leyes y de esta manera conseguir la igualdad jurídica entre hombres y mujeres.

En esta época aparecieron líderes (lideresas) carismáticas que además de planteamientos teóricos claros, disponían de habilidades sociales. Eran mujeres que generalmente pertenecían a la burguesía, tenían estudios y que tomaron clara conciencia de la desigualdad y el sometimiento en el que se encontraban.

Las sufragistas fueron capaces de romper la invisibilidad femenina a través del movimiento social, como son las manifestaciones, las huelgas de hambre, la ejecución de mítines y edición de revistas y periódicos, y un sinfín de recursos y estrategias que les permitió que su voz fuese escuchada (Alba, 2007).

Está claro que el trabajo de un gran número de mujeres durante todos estos años no ha sido en vano. Desde entonces y hasta ahora numerosas cosas han cambiado sobre la situación de las mujeres en la esfera pública en los países occidentales. Ahora son visibles y poco a poco van adquiriendo cotas de poder.

Las mujeres, durante el siglo XX han puesto de manifiesto su discrepancia respecto a esta posición y situación social y gracias a sus luchas y reivindicaciones se han producido cambios importantes, el motor de todos ellos la incorporación de las mujeres al mercado laboral.

En España, esta incorporación se produce a mediados de los años ochenta. Sin embargo, el hecho de participar de la vida productiva, entendiendo el término como la capacidad de producir y por tanto percibir una retribución económica, pone de manifiesto nuevas diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres como son las discriminaciones salariales, las segmentaciones ocupacionales, etc.

En la siguiente tabla² aparecen ejemplos de organizaciones de mujeres españolas en activo, lo que es una muestra del movimiento femenino hacia la consecución de la igualdad en España.

² Sonia Agut en su asignatura del “Máster en Igualdad y Género en el ámbito público y privado” de la Fundación Isonomía recoge esta tabla extraída desde portal de Fundación Mujeres.

Tabla 1. Ejemplos de organizaciones de mujeres en España

ENTIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN
ASOCIACIÓN DE MUJERES JURISTAS THEMIS	La Asociación carece de ánimo de lucro y su ámbito es estatal, con implantación en todas las Comunidades Autónomas, entre sus objetivos está promover en todos los ámbitos de actuación de la organización, la libertad y la igualdad de las mujeres en el plano social, económico, cultural, político y jurídico; así como la plena efectividad de la igualdad jurídica de las mujeres y la erradicación de su discriminación.
ASOCIACIÓN PARA LA REINSERCIÓN Y ATENCIÓN DE LA MUJER PROSTITUTA	Los programas y servicios de la organización intentan dar una respuesta inmediata a las necesidades más urgentes de las personas –mujeres y hombres- que se ven obligados/as a ejercer la prostitución para subsistir.
CENTRO DE ASISTENCIA A VÍCTIMAS DE AGRESIONES SEXUALES (CAVAS)	CAVAS es una entidad sin ánimo de lucro que ofrece servicios gratuitos a mujeres y niños/as que hayan sufrido algún tipo de agresión sexual.
CONSEJO ASTURIANO DE LA MUJER	El Consejo Asturiano de la Mujer y las asociaciones que lo integran vertebran amplios espacios de participación política de las mujeres en el Principado de Asturias. Este portal, enmarcado en el proyecto Calíope del Instituto Asturiano de la Mujer, inaugura un lugar común para todas las asociaciones de mujeres que componen este órgano de participación y representación de sus intereses.
COORDINADORA ESPAÑOLA PARA EL LOBBY EUROPEO DE MUJERES	CELEM es el trabajo de muchas mujeres que han apartado sus diferencias y unidas luchan por la igualdad de oportunidades, el derecho a la toma de decisiones, la conciliación de la vida profesional y personal, así como radicar la violencia.
FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE MUJERES SEPARADAS Y DIVORCIADAS	Los fines de esta organización parten de la transmisión a las mujeres de los valores y principios de la igualdad como base esencial para que ésta alcance en la sociedad el lugar que, como ser humano le corresponde. En la mayoría de los casos la mujer parte de una situación desigual a la hora de afrontar la separación o el divorcio.
FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS (FMP)	La Federación de Mujeres Progresistas (FMP) es una ONG de ámbito estatal, sin ánimo de lucro y declarada de Utilidad Pública, que se constituyó en 1987 para la defensa de la igualdad de derechos y oportunidades para las mujeres.

ENTIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN
INSTITUTO INTERUNIVERSITARIO DE ESTUDIOS DE MUJER Y GÉNERO	El IIEDG tiene como objetivo prioritario el desarrollo de la investigación y la innovación en el ámbito de los estudios de mujeres y género. Gracias al reconocimiento legal, este instituto podrá consolidar un espacio interdisciplinario que permita desarrollar completamente y con normalidad todas sus líneas de intervención, ya sea la creación de nuevos proyectos como la transferencia de estos conocimientos al tejido social, con una aplicación directa a las instituciones y otros organismos o unidades sociales.
LOBBY EUROPEO DE MUJERES	Dirigido a promover los derechos de las mujeres y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombre en la Unión Europea.
MUJERES EN RED	El portal de género en Internet, un puente para el encuentro.
MUJERES PARA LA SALUD	La Asociación de Mujeres para la Salud de Madrid (AMS) es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, dedicada a elaborar, promocionar y difundir una concepción de la salud de las mujeres desde una perspectiva de género.
RED DE ORGANIZACIONES FEMINISTAS CONTRA LA VIOLENCIA DE GÉNERO	Red Feminista recoge noticias, opiniones y documentos relativos a la violencia de género y la Ley Integral 1/2004 así como una extensa recopilación de noticias sobre mujeres víctimas desde 2003.

2.3. Su situación en el mercado laboral

A pesar de las directivas y normas europeas en materia de igualdad y su transposición en el estado español junto con las leyes estatales, forales, etc. la igualdad entre las mujeres y los hombres no ha llegado al mercado laboral. En él se mantienen algunas barreras que no permiten que las mujeres y los hombres fluyan y se muevan sin ser etiquetados por su pertenencia a un género.

A continuación se han recogido algunas de las barreras o elementos que persisten y que demuestran las desigualdades existentes.

2.3.1. SEGMENTACIÓN OCUPACIONAL

Como consecuencia de la vigencia de los estereotipos de género y todo lo que ello implica, persiste la segregación del mercado de trabajo; es decir, el trabajo se encuentra dividido en empleos masculinos y femeninos.

Se podría decir que la situación de las mujeres en el mercado de trabajo se estructura en base a dos ejes de segmentación de las ocupaciones.

SEGREGACIÓN HORIZONTAL

Se define como una distribución distinta de las profesiones que ejercen las mujeres y los hombres. Se basa en el mito de que existen profesiones masculinas y femeninas y desde la teoría de género se percibe como una dificultad de acceso de las mujeres a determinados puestos de trabajo.

Las mujeres trabajan mayoritariamente en las siguientes ramas de actividad: administrativas, técnicas profesionales e intelectuales, servicios de restauración, personales, protección y venta y empleos no cualificados.

Se puede afirmar que el empleo de las mujeres se concentra en las actividades donde se desarrollan trabajos que tradicionalmente han sido asumidos por las mujeres, por tanto, trabajos que las mujeres han desarrollado en el ámbito reproductivo, en la esfera privada. Por el contrario, los hombres también se concentran en otras profesiones, las cuales siguen teniendo mayor reconocimiento y prestigio social.

SEGREGACIÓN VERTICAL

Esta segmentación hace referencia a las posiciones que alcanzan las mujeres y los hombres en los organigramas de las organizaciones empresariales.

Si se elabora una pirámide de las ocupaciones se refleja la escasa representación femenina en los puestos más elevados (y por tanto de mayor prestigio, poder), es decir, cuando ascendemos en las jerarquías de las organizaciones desaparece la figura de la mujer, incluso en las actividades altamente feminizadas. Ejemplos claros de esta situación se observan en el ámbito educativo, sanitario, etc.

Por tanto, son pocas las mujeres que ocupan puestos directivos, tanto en la administración pública como en la empresa privada y todavía es menor el porcentaje de aquéllas que acceden a puestos de alta responsabilidad, aún cuando se trate de ocupaciones tradicionalmente femeninas.

Según Burke y McKeen esto es debido a la existencia del denominado “Techo de Cristal”³, incidiendo no solo en el hecho de tener restringido el acceso a los puestos de poder sino que también obliga a las mujeres a permanecer concentradas en puestos muchas veces peor pagados, menos reconocidos y valorados.

2.3.2. LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL

Una de las consecuencias que ha tenido la incorporación de las mujeres al empleo ha sido la llamada conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Como se ha comentado con anterioridad, tradicionalmente y hasta la incorporación de las mujeres al mercado laboral su papel en la vida social ha estado relegado al ámbito privado. Esto ha hecho que hayan estado recluidas en esa esfera dedicándose a tiempo completo al mantenimiento del hogar y al cuidado de todos los miembros que lo componen.

³ Techo de cristal, término acuñado a finales de los años 80 por multitud de teóricos de las ciencias sociales, entre otros Segerman-Peck el cual lo define como un conjunto de barreras invisibles que marcan el límite para las mujeres en el ascenso profesional de las mujeres.

Por eso cuando las mujeres salen de sus casas para iniciar una actividad laboral aparece el problema de quién va a realizar las actividades que las mujeres (y sólo por el hecho de serlo) asumían como propias.

En primera instancia parece que la respuesta es clara y es que las mujeres deben seguir atendiendo a su familia y a su hogar del mismo modo que lo hacían cuando su dedicación era a tiempo completo. Sin embargo se ha visto que esto es imposible ya que los parámetros de lo que significa el cuidado y la atención del ámbito privado no son compatibles con el empleo.

De aquí han surgido multitud de cuestiones de debate como la doble jornada, la doble presencia (y ausencia), etc.

Lo importante de todo esto es que la conciliación se ha vinculado directamente a las mujeres lo que les ha limitado su desarrollo profesional y el mantenimiento de un empleo en las mismas condiciones que los hombres o sus propios compañeros.

Muchas mujeres, vista la incompatibilidad, han tenido que escoger entre una vida personal y familiar o una vida profesional porque parecía que no era posible mantener ambas esferas de la vida en equilibrio tal y como se había realizado de manera tradicional.

Por ello, todas las agendas políticas tienen en la mesa la puesta en marcha de políticas para la mejora de la conciliación y así despejar el peso que llevan en sus mochilas muchas mujeres para que puedan participar en el mercado laboral o cualquier ámbito de la vida sin ese límite.

Estas políticas deben tener en cuenta que la problemática de la conciliación no es un problema de las mujeres sino que es una cuestión que atañe tanto a mujeres como a hombres y que las empresas y resto de agentes políticos y sociales deben trabajar de manera conjunta para facilitar dicha conciliación tanto para unas como para otros.

De aquí surge el concepto de corresponsabilidad o reparto de responsabilidades debe ir directamente vinculado y asociado a la conciliación ya que ésta no se entiende sin la participación de todas las personas que componen la unidad familiar, incluidos naturalmente los hombres.

2.3.3. EL MANTENIMIENTO DE LAS DISCRIMINACIONES: SALARIAL, ETC.

Continuando con los aspectos que demuestran que la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral no se ha conseguido hay que destacar la persistencia de la discriminación laboral a través de las condiciones de trabajo: salario, duración de la jornada, etc.

Se podría entender como discriminación, el trato de subordinación o inferioridad hacia algún colectivo en función de características personales. Está claro que la discriminación por razón de sexo no es legal en España pero eso no quiere decir que haya desaparecido en su totalidad.

Quizá, la discriminación sexual directa, es decir, el tratamiento diferenciado y desfavorable a una persona por razón de sexo, la cual está muy penalizada, tenga tendencia a desaparecer pero todavía se detectan casos y cada vez más empresas están diseñando protocolos para la actuación y prevención del acoso sexual y por razón de sexo en el trabajo.

Pero hay otro tipo de situaciones que generan desigualdad y que perjudican notablemente a las mujeres. Un claro ejemplo tiene que ver con los salarios de las mujeres y de los hombres.

Según la Encuesta Anual de Estructura Salarial de 2009 elaborada por el INE las mujeres cobran un 22% menos que los hombres. De hecho las mujeres cobran 19.502 euros de media frente a los 25.001 de los hombres, la diferencia es impactante, 5.500 € anuales.

Otro dato llamativo de la encuesta que ratifica cómo las mujeres sufren mayor precariedad laboral es que el 15,2% tuvo en ese año unos ingresos menores o iguales al Salario Mínimo Interprofesional, frente al 5,6% de los hombres.

Este dato es muy impactante ya que tiene que ver con la autonomía económica de las mujeres, uno de los hitos por lo que más han luchado las mujeres, ya que si no se dispone de recursos económicos propios difícilmente se puede salir de la situación de subordinación establecida por el sistema patriarcal. Algunos organismos como la OIT han sacado a la luz que cuanto más altos son los puestos de dirección mayor es la brecha salarial.

A esto se podrían añadir otros elementos que si se analizan según atañen a hombres y mujeres se ven grandes diferencias y se identifica la precariedad laboral que sufren las mujeres:

- Las mujeres tienen contratos con mayor temporalidad, por tanto no gozan de la misma estabilidad laboral que sus compañeros.
- De entre los trabajos a tiempo parcial, son las mujeres mayoría. Esto limita sus recursos económicos y favorece que sean las responsables del mantenimiento del hogar y del cuidado de la familia ya que dedican menos horas al empleo al día.
- Acoso sexual y por razón de sexo: sigue siendo un factor que afecta principalmente a las mujeres.

2.3.4. EL “TECHO DE CRISTAL”

En último lugar se ha incluido el denominado “techo de cristal” como otro elemento que perpetúa la desigualdad de las mujeres en el mercado de trabajo. Esto es sencillamente la dificultad de muchas de ellas para desarrollar una carrera profesional que les permita ocupar puestos de responsabilidad de manera similar a sus compañeros.

Este hecho ha llevado a multitud de teóricos y personalidades de los organismos oficiales a denunciar la existencia del denominado “Techo de Cristal, que tiene que ver con los prejuicios sobre las mujeres que ejercen como si fuesen barreras transparentes a su avance hacia posiciones de mayor poder en las pirámides de las organizaciones.

Algunos estudios sobre los planes de carrera y desarrollo competenciales en cuestiones de género, esto es, análisis sobre cómo las mujeres y los hombres planifican sus acciones y progresan en sus carreras profesionales, demuestran el impacto de los estereotipos de género en el desarrollo de las mujeres.

En el comportamiento laboral de las mujeres de fenómenos como la segregación del mercado de trabajo y la discriminación laboral antes comentados limitan el desarrollo de sus carreras, pero no es lo único, habría que añadir que también afectan directamente los estereotipos de género (explicados en el primer punto).

Por ejemplo, las cualidades asociadas al género femenino (debilidad, sensibilidad, etc.) no son bien valoradas para los puestos de dirección (todo lo contrario que ocurre con las cualidades atribuidas al género masculino). Es más, en muchos casos se piensa que las mujeres que tienen éxito profesional lo han logrado por factores del tipo suerte y no por sus aptitudes.

Todas estas cuestiones hacen que para las mujeres la promoción en el ámbito laboral tenga un límite al cual se le denomina techo de cristal.

2.3.5. LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN

Tras explicar las principales barreras que limitan a las mujeres en su desarrollo profesional parece oportuno apuntar algunos datos sobre la participación de las mujeres en los Consejos de dirección de las empresas que son los puestos más altos en la jerarquía de las organizaciones.

Para ello se ha tenido de referencia el Informe *Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2008/2009*, elaborado por INFORMA (www.informa.es).

Este estudio pone de manifiesto las limitaciones que se encuentran las mujeres a la hora de ascender en la pirámide de responsabilidad en las empresas y para ello se fija fundamentalmente en la participación de mujeres y hombres en los consejos de administración de las empresas españolas.

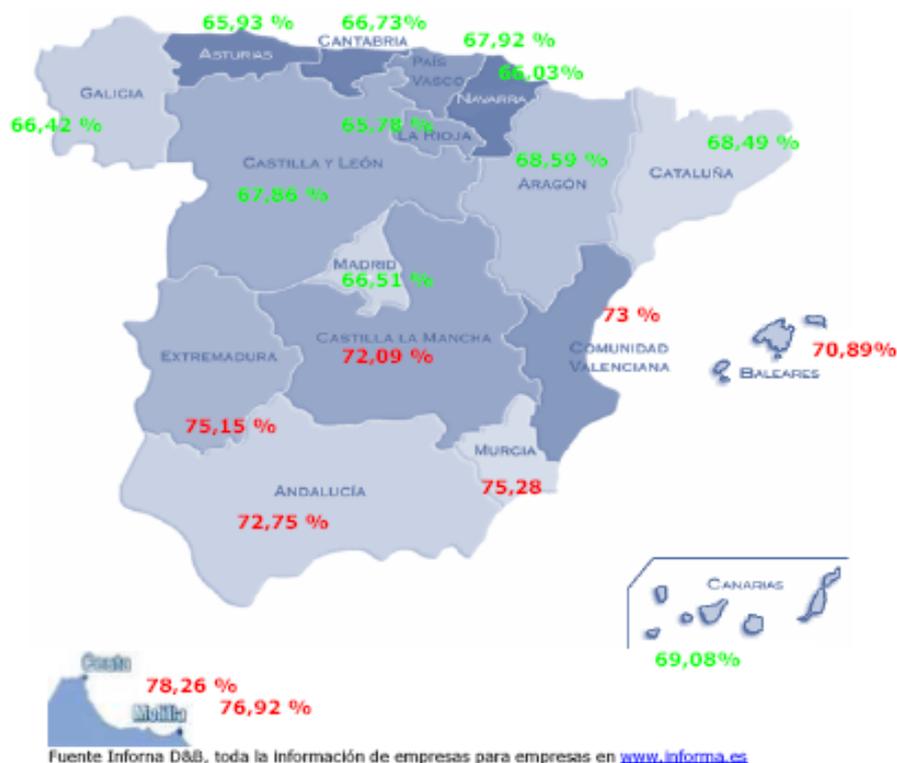
Desde un punto de vista global la presencia femenina en los consejos de administración es muy baja ya que el 62,55% de estos órganos son dirigidos exclusivamente por hombres y sólo el 14,91% son dirigidos exclusivamente por mujeres.

El estudio toma de referencia diferentes variables para explicar estos datos generales. Una de ellas tiene que ver con el tamaño de las empresas, ya que aunque no se ha llegado a la participación paritaria, sí que se observa que las empresas de más de 250 de plantilla tienen mayor presencia de mujeres (seguramente que las recomendaciones que establece la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres tiene mucho que ver en ello).

Continuando con el tamaño hay que tener en cuenta que el tejido empresarial del país se compone principalmente por PYMES y casi en el 60% de las organizaciones analizadas en dicho estudio contaban con una única persona como administrador/a, lo cual puede explicar el alto porcentaje de consejos de dirección que son liderados exclusivamente por hombres. Esto quiere decir que probablemente si aumentase el volumen de empresas de mayor tamaño disminuiría el número de consejos de dirección con representación exclusiva de hombres (que se supone así por ser empresas pequeñas).

Por otro lado, la variable geográfica también tiene bastante significatividad.

La media estatal de empresas sin ninguna mujer en su Consejo de Administración se sitúa en un 69,51% y los datos por comunidades autónomas reflejan que aquellas más al sur tienen un porcentaje mayor y aquellas más al norte menor. Esto quiere decir que en las comunidades de la mitad norte del país el número de mujeres participantes en dichos órganos de dirección es mayor⁴. En el siguiente mapa extraído de dicho informe se puede observar cómo se produce esa dicotomía norte – sur.



⁴ Parece ser que la cultura de los diferentes territorios tiene que ver con las mujeres y el liderazgo. Esta afirmación confirma cómo el género es una construcción cultural que atañe a un contexto histórico, a un lugar, etc.

Por otro lado la variable sectorial también está relacionada con la participación de las mujeres.

Sectores como la construcción y la energía son los que detentan los menores porcentajes de mujeres en sus órganos de dirección (80% y 79% respectivamente sin presencia femenina) y el sector servicios donde la presencia de las mujeres lideresas es mayor (61,38% de presencia femenina).

Por último este informe hace una breve descripción de los datos de las empresas del IBEX (las cuales lideran la economía del país) y la presencia de mujeres y hombres en sus Consejos de Administración de las sociedades que lo componen⁵.

El primer dato que hay que destacar es que desde el 2006 y hasta el 2008 la evolución ha sido positiva (del 5,01% al 8,68% de consejeras). Este dato es positivo aunque dista mucho del 40% que sería el mínimo aceptable según la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. En datos absolutos el número de mujeres participantes en estos consejos es de 44 (frente a 507 hombres).

⁵ El IBEX se está posicionando como un referente para evaluar los avances de la participación de las mujeres en el ámbito empresarial y en el *poder económico* del país.

3. EL PODER Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

3.1. Relación entre mujer y poder

Para poder explicar qué es el liderazgo o a qué se le llama liderazgo hay que partir de su relación con el poder.

Se puede afirmar que en una estructura jerárquica el poder está relacionado con la posición que ocupan las personas que componen el nivel superior. Si se analiza el modelo patriarcal dominante en la sociedad se puede ver claramente que quienes han estado en esa situación de privilegio han sido los hombres y por tanto quienes han tenido el control del poder.

De hecho, este modelo existe en todos los órdenes de la vida y ha establecido qué ámbitos son para unas y para otros.

Además es esa estructura jerárquica del patriarcado la que ha establecido la división sexual del trabajo y ha impuesto en todos los sistemas de poder (político, económico, familiar, etc.) las reglas de juego.

Por todo ello, las mujeres no han llegado al poder hasta hace algunos años.

Además, históricamente el feminismo no ha tenido en cuenta la lucha por el poder. El movimiento ha luchado prioritariamente por conquistar otro tipo de metas que no dan poder a la mujer como eran el sufragio universal, el divorcio, la libertad sexual, el aborto, etc...

Fue a partir de los años 60 cuando surgieron los primeros cuestionamientos sobre la capacidad de los órganos políticos para conseguir la representación de las mujeres (pero fue algo pasajero) y hasta que no llegaron los 80, no se vuelve a cuestionar los órganos tradicionales de poder, el poder público y la necesidad de participar en él.

Por ello en los últimos años la exigencia de los movimientos de mujeres ha ido encaminada a la paridad de sexos en los órganos de poder de forma que les permita tener un espacio en la toma de decisiones.

Con la llegada de las mujeres a los gobiernos se ha producido en el seno del movimiento feminista una escisión de pensamientos, ya que, algunas mujeres consideran que el ejercicio del poder las separa de su verdadero objetivo (el cambio social) y esto ha generado un debate sobre qué es poder, cual es su naturaleza, que legitimidad tiene y qué actitud deben tomar las mujeres lideresas ante él.

Según Sara Berbel⁶ las principales tendencias teóricas son:

1. “Hay que hablar del poder”. Esta postura teórica se basa en la idea de que lo importante no es, ni ejercer el poder ni crear un discurso unitario entre las mujeres contra el poder o sobre el poder. Por el contrario, pretende introducir un nuevo discurso en todos los lugares donde el poder se ejerce.
2. “Hay que enfrentarse al poder”. Como el propio lema indica las mujeres que lideran esta postura consideran que no puede actuarse de forma ética con la actual teoría política. De hecho consideran que ha fracasado puesto que no ha permitido o conseguido la reivindicada emancipación de las mujeres. Por eso propone un cambio en las categorías fundamentales en que se basa la política a partir de la incorporación de las experiencias de las mujeres.
3. “Hay que tomar el poder”. Esta línea de pensamiento se opone a la corriente anterior y parte de la defensa de la teoría política moderna. Por ello, las mujeres no deben renunciar al poder sino, todo lo contrario, deben construir una nueva teoría política sobre él conforme a los ideales de las mujeres. Hay una frase que caracteriza este pensamiento “Hay que luchar por el poder allí donde esté presente ya que la única forma de mejorar las cosas es participando en ella”.

En la actualidad, la corriente mayoritaria entre las mujeres apuesta por esta última tendencia y se han propuesto el objetivo de alcanzar el poder político. De ahí nacen las reivindicaciones de la paridad política y las actuaciones orientadas a romper el techo de cristal, facilitando el acceso de las mujeres a los altos cargos.

⁶ Sara Berbel, autora del *Taller: Liderazgo desde la perspectiva feminista* de la Escuela Abierta de feminismo. www.escueladefeminismo.org

En consecuencia se puede concluir que no es posible ejercer el liderazgo sin ostentar algún tipo de poder porque la persona que es líder influye en las demás a partir de sus actuaciones, decisiones, etc. Ésta es sin duda la base de todo poder.

3.2. Estilos de liderazgo

Desde la primera mitad del siglo XX el liderazgo ha despertado un gran interés entre los grupos de investigadores. Esto ha tenido como resultado un gran número de definiciones y de modelos o teorías acerca del liderazgo.

Un elemento común resaltado por aquellas personas que se han dedicado a investigarlo según Sara Berbel es que “el liderazgo es una función de grupo y está relacionado con las esferas del poder, la influencia y la autoridad”.

Los estudios más modernos han centrado el análisis en las conductas de quienes lideran para identificar dos tipos de comportamiento, los especialistas en la tarea y los especialistas en las personas. El hecho de que se haya categorizado en dos tipos no quiere decir que sean opuestos, de hecho pueden darse en la misma persona o no y pueden ocurrir al mismo tiempo o puede tener un estilo más peso que otro, etc. por ello y en función de estas posibilidades se han distinguido 4 estilos de liderazgo (Sara Berbel⁷):

1. **Interés por la tarea:** donde la persona líder promueve principalmente el mantenimiento de altos niveles de productividad y organiza las actividades del grupo en función de los objetivos del propio grupo. Es un estilo centrado en la producción y orientado a la tarea.
2. **Interés por las personas:** este es un estilo totalmente contrario, ya que pone el punto de mira en las necesidades, intereses, problemas, etc. de las personas. Es el denominado liderazgo orientado a la persona.
3. **Liderazgo autocrático o directivo:** este estilo parte de un/a líder/esa autoritario quien toma todas las decisiones y sólo espera que el resto siga sus instrucciones.

⁷ Op. cit.

4. **Liderazgo democrático o participativo:** por último el estilo democrático propone que el/la líder/esa comparta la toma de decisiones con aquellas personas a las cuales les afecta dicha decisión y por tanto, las decisiones son consensuadas en grupo.

A esta categorización hay que añadir un nuevo tipo denominado **liderazgo transformacional**, que ha surgido en los últimos años y que incluiría a esos/as líderes/as que son capaces de influenciar de una manera exponencial en las personas lideradas y les motivan para conseguir nuevas metas y retos. Según Sara Berbel⁸ su influencia personal se haría constar en que:

- ✓ “Les hacen conscientes de la misión o visión del equipo.
- ✓ Facilitan el desarrollo máximo de todo su potencial.
- ✓ Les motivan para que, más allá de sus intereses, tengan en cuenta las necesidades del grupo”.

Así pues ya están definidos los estilos tipo de liderazgo que desarrollan las personas. Ahora queda conocer cuál es el estilo que escogen las mujeres, si es que es uno de estos.

A primera vista, dados los estereotipos y roles que las mujeres asumen por su condición de género, parece obvio que su estilo se acerque a aquellos que están orientados a las personas.

Esta podría ser una hipótesis de partida que se intentará verificar o refutar en los apartados siguientes.

3.3. Liderazgo en relación al género

El sistema patriarcal instaurado en la sociedad se ha caracterizado por un ejercicio de poder desde un estilo autocrático ejercicio por los hombres y esto ha hecho que las mujeres en muchos casos hayan seguido este modelo de conducta para llegar a tener cargos de responsabilidad.

Los hombres han configurado las organizaciones desde el modelo social androcéntrico y jerárquico y han impuesto un estilo competitivo y agresivo al ejercicio del liderazgo, donde el

⁸ Op. Cit.

objetivo es triunfar y tener éxito y esto solo se consigue a base del control de las emociones y la racionalidad.

Por ello, la incorporación de las mujeres a estas organizaciones ha requerido de la adquisición de los mismos roles para tener un espacio. A priori las mujeres han asumido y desarrollado conductas y comportamientos habituales, reconocidos y válidos en estas organizaciones pero que sin embargo han sido ajenos para ellas.

Como se ha comentado anteriormente, lo femenino se ha definido por ser lo contrario a lo masculino y por tanto, los intereses de las mujeres que se incorporan a estas organizaciones han quedado marginados.

Pero por suerte, esta situación está cambiando gracias a que algunas autoras como Loden, Fisher y Helgesen comenzaron a denunciar esa situación a partir de los 80 y plantearon la posibilidad de que las mujeres puedan ejercer un liderazgo alternativo.

Estas autoras elaboraron un discurso sobre las consecuencias para las mujeres por participar en las organizaciones definidas únicamente desde la óptica masculina y los costes tan altos que deben pagar para poder llegar a acercarse a los puestos de mayor responsabilidad (no hay que olvidar la cantidad de mujeres que han renunciado a cuestiones personales y familiares para volcarse al 100% en su carrera profesional, porque si no se está a ese porcentaje no se llega y claro las mujeres que compaginan su vida profesional y la familiar y/o personal no dedican ese 100% a su carrera y por tanto tienen que conformarse con puestos de menor responsabilidad).

Conviene recordar que los grandes líderes (evidentemente hombres) dedican todo su tiempo a su proyecto (sea político, empresarial) y es ese modo, el único que les permite llegar a alcanzar ese puesto de poder.

Según estas autoras y tal y como cita Sara Berbel⁹ hay multitud de mitos y estereotipos sobre las mujeres y los hombres que llegan a cargos de responsabilidad y que configuran el ya nombrado Techo de cristal¹⁰.

⁹ Op. Cit.

¹⁰ En el apartado denominado *Techo de cristal* se han comentado algunos de estos mitos.

Algunos de los que señala la autora son:

- “Un hombre político es competitivo, una mujer política es impulsiva.
- Un hombre político es detallista; ella es agobiante.
- El pierde a veces su sangre fría por exceso de trabajo; ella es, sencillamente, irritable.
- El sabe cómo proseguir; ella no sabe cuándo acabar.
- El permanece firme; ella es dura.
- El no teme decir lo que piensa; ella es una deslenguada.
- El ejerce la autoridad con diligencia; ella está loca por el poder.
- El trepa por la escala del éxito; ella se duerme en los laureles.
- El realiza el trabajo de un modo estricto; ella es inflexible en su trato”.

Estos mitos funcionan como mecanismos de control al acceso de las mujeres a los puestos de poder y en todo caso permiten el paso en aquellos casos en los que éstas toman roles masculinos para desarrollar su liderazgo, una tendencia que ha sido seguida por numerosas mujeres sobre todo las primeras que llegaron a puestos de poder.

Sin embargo, la autora reivindica la importancia de repensar el liderazgo, de romper con esta adaptación al rol masculino forzosa y para ello propugna un nuevo modelo que recoja las particularidades, las características y los atributos de las mujeres.

Las tendencias más innovadoras establecen que la economía del futuro pasa por incorporar estas nuevas formas de gestión de las organizaciones, es decir, sólo en clave de género se podrá afrontar el futuro económico mundial (así se puso de manifiesto en el *VIII Congreso de Isonomía sobre igualdad entre mujeres y hombres “El género de la economía o la economía de género”* celebrado en Valencia los días 14 y 15 de septiembre de 2011).

Las mujeres tienen un estilo de trabajo cooperativo y colaborativo donde se minimizan las estructuras jerárquicas e inflexibles, valoran y proponen los equipos de trabajo y su objetivo no es triunfar sino lograr la calidad en lo que hacen (a diferencia del modelo masculino tradicional de liderazgo).

A esto hay que añadir que las mujeres ejercen menos control y permiten las emociones, empatizan con el resto y son partidarias de la colaboración en lugar de la autoridad (lo contrario al modelo masculino).

Las mujeres tienen mayor asertividad y tienen la capacidad de ponerse en el lugar del otro/a lo que evidencia la preocupación por las necesidades de las otras personas. Además, tienen mayor predisposición a aceptar la diversidad y a rechazar los símbolos que identifican estructuras jerarquizadas.

Todo esto si se une definiría el estilo femenino de dirección.

Este modelo, que surge de las teorías de Sara Berbel, nada tendría que ver con los cuatro estilos de liderazgo que define y por tanto se trataría de una nueva forma de gestionar desde las características y por tanto la identidad de género femenina.

4. LIDERAZGO DESDE EL EMPODERAMIENTO: Herramientas para el cambio¹¹

Como último punto de este trabajo se ha querido incluir un nuevo paradigma para la creación del liderazgo que parte de la línea de trabajo propuesta por Marcela Lagarde y que es seguida por numerosas ideólogas.

Se trata del liderazgo desde el empoderamiento, entendiendo que es la única manera de que las mujeres dejen de estar alienadas por el sistema patriarcal.

Para esta línea de pensamiento todas las mujeres deben pasar por un proceso de empoderamiento que las capacite, las valide y las faculte en la toma de decisiones y sólo así serán capaces de asumir el poder y podrán ejercerlo sin prescripciones masculinas.

4.1. El conocimiento como condición de poderío

La formación de las lideresas es una prioridad fundamental junto con la de los procesos de empoderamiento y, empoderarse pasa por formarse.

El empoderamiento, es el conjunto de procesos a través de los cuales cada quien integra como parte de su vida recursos, bienes y derechos conseguidos como poderes. Empoderarse es una acción continua en el tiempo, no es algo que sucede en el momento; es hacerse con los recursos del mundo para la propia vida, apropiarse. La clave está en que pasen de ser recursos externos (ajenos) a ser recursos propios, que la persona interiorice los bienes, los derechos y los poderes y los utilice para vivir.

¹¹ Todo el contenido de este apartado está basado en apuntes de ponencias, libros, textos y artículos elaborados por la antropóloga mexicana Marcela Lagarde.

4.2. Perfil de las lideresas: el horizonte identitario

Para trabajar los liderazgos de mujeres hay que profundizar en la identidad las mujeres, o más bien, de cada una de ellas. Cada mujer que pretende liderar un proceso necesita re-elaborar su propia experiencia subjetiva, necesita reflexionar, decirse y contestarse con conocimiento y compromiso a estas preguntas:

- ¿Quién soy?
- ¿qué soy?
- ¿qué quiero?
- ¿Qué debo?
- ¿Qué puedo?
- ¿Dónde estoy?
- ¿Hacia dónde voy?

Éstas son preguntas que permiten ubicarse en el propio mundo, lo que ayuda para que cada una se encuentre a sí misma y desde ahí elabore su propio proceso asunción de liderazgo: “Quien no se ha mirado a sí misma tampoco puede mirar a las otras¹²”.

La fuente del conocimiento de género de las mujeres está y pasa por el autoconocimiento, las mujeres que no provienen de una cultura feminista han aprendido a la inversa, sin mirarse y tratan de mirar a las otras.

La otra clave que deben buscar las mujeres son las semejanzas intragrupales e identificar de qué tipo son. Hay que aprender a desmontar un conjunto de prejuicios para poder desarrollar una conciencia de semejanza, que es la conciencia de género, y luego desarrollar la conciencia de la diferencia, es decir, semejantes y diferentes a la vez.

Un ejemplo claro sería el siguiente:

¹² Marcela Lagarde, *Claves feministas para liderazgos entrañables*. Memoria del Taller, 1999.

Si se trata de encontrar la semejanza fundamental entre todas las mujeres del mundo, ésta sería la sexual, ya que es lo que nos hace más parecidas y entonces, la clave de todas las políticas de género partiría de lo sexual. Además en base a la semejanza sexual es ha construido el género, entendido como un conjunto de deberes, responsabilidades y prohibiciones atribuidas a las mujeres por su condición de sexo.

Entonces no sólo somos semejantes según el sexo, sino también según el género, y por tanto, lo que hace semejantes a las mujeres es la historia de opresión y subordinación que comparten, en la cual por el simple hecho de ser mujeres se les ha considerado inferiores en lo social, en lo ideológico, en lo económico, etc. excluyéndonos de los espacios donde se toman las decisiones sobre sus vidas.

Es desde esta condición de reconocimiento de la identidad desde dónde las mujeres deben construir sus liderazgos.

4.3. Los nuevos liderazgos: liderazgos “entrañables”

La mayoría de las mujeres, las cuales no tienen una formación específica en materia de género, buscan el reconocimiento masculino, ya que son ellos quienes pueden dotar de valor y reconocimiento a las personas.

Lo que aquí se propone es diferente, es la necesidad de que las mujeres se avalen entre ellas mismas, ya que es la única forma de escapar del sistema patriarcal tradicional (si al final es un hombre quien tiene que decir si vales o no, las mujeres siguen subordinadas a su decisión).

Incluso se tiene que crear un estilo propio, ya que muchas mujeres lideresas se masculinizan y lo deseable sería desmontar la masculinización que muchas mujeres han tenido que asumir para estar en los espacios públicos.

Para Marcela Lagarde, el poder de influir en las decisiones exige liderazgos entrañables, los únicos que son capaces de modificar las relaciones de poder entre los géneros.



Los desafíos a los que se enfrentan las mujeres del presente y sobre todo del futuro tienen que ver con desarrollar en ellas mismas una capacidad crítica y una voluntad de transformación identitaria (para todas las mujeres) que les permita avanzar con autonomía frente a los liderazgos autoritarios de los hombres, los cuales ejercen un poder sobre las personas subordinadas.

Según explica Evangelina García¹³ las mujeres tienen ante sí mismas un amplio abanico de retos que tendrán que abordar de aquí en adelante, entre los cuales destaca:

- 1) Trabajar para la consecución de vías estratégicas que permitan el desarrollo de un liderazgo alternativo que sea capaz de mostrar a la sociedad las potencialidades de las mujeres y que rompa con los criterios tradicionales de poder basado dominio y control de la parte subordinada.

¹³ Extraído de la ponencia denominada “Diferencias en el liderazgo y los modos de dirección de las mujeres”, presentada por la autora en el SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN PARA MUJERES. “PODER Y EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES” en el marco del programa Equal de Valencia en 2003.

- 2) Superar las debilidades condicionantes del género con la capacitación, la formación y la organización. Ésta última es de suma importancia ya que como dice la autora, sólo con el desarrollo de poder colectivo las mujeres podrán tener poder como ciudadanas. Sólo participando en el poder como ciudadana podrán dejar de lado el papel pasivo y tendrán voz y serán escuchadas.
- 3) Todo esto debe ir acompañado de un tercer reto que tiene que ver con la presión y acción directa sobre los poderes para que de manera efectiva se lleven a cabo las políticas de igualdad en todas las esferas del ámbito público y privado. Aquí se está hablando de un nivel superior en torno a la igualdad, esto es, superar la igualdad legal, la igualdad en el acceso a recursos para conseguir la igualdad en los resultados.

Con todo ello las mujeres serán capaces de transformar la cultura hacia ideales de libertad, de respeto a los derechos humanos y al trabajo para todas las personas; una cultura tolerante, capaz de resolver pacíficamente los conflictos y sobretodo donde tanto las mujeres como los hombres sientan que son equivalentes como seres humanos. En definitiva se trata de contribuir con el talento de las mujeres en la creación de una sociedad justa sin discriminaciones y sin violencias.

5. CONCLUSIONES

Este trabajo ha pretendido investigar sobre las teorías acerca del liderazgo femenino o el estilo de liderazgo de las mujeres.

Para ello ha partido de contextualizar cual ha sido el papel de las mujeres en la sociedad y cómo ha sido su relación con el poder, ya que ésta conexión ha sido relativamente reciente.

A modo de conclusiones cabe destacar las siguientes:

- ✓ Cualquier estudio que se realice con el enfoque integrado de género debe partir del análisis de género, esto es, tener en cuenta el legado del modelo social androcéntrico y las consecuencias para mujeres y hombres del sistema patriarcal (la dicotomía espacio público –privado; socialización diferencial de género; roles y estereotipos de género; división sexual del trabajo, etc.).
- ✓ Esto hace que todo lo que han hecho las mujeres por modificar este estatus social ha supuesto una ruptura con el modelo social impuesto y para muchas no ha sido algo gratuito.
- ✓ La creación de redes y de organizaciones de mujeres ha sido fundamental para la consecución de las reivindicaciones de las propias mujeres.
- ✓ La existencia de leyes y normas de obligado cumplimiento no garantizan la igualdad para mujeres y hombres, es decir, la igualdad formal no es = a igualdad real.
- ✓ Algunas situaciones de discriminación de las mujeres continúan operativas como son la precariedad laboral, salarial, etc.
- ✓ Las mujeres han llegado al poder hace pocos años por lo que sus experiencias están en continuo cambio y evolución.
- ✓ El techo de cristal es una barrera que tiene que ver más con los propios prejuicios y la visión estereotipada de los hombres que en otras cuestiones por

lo que su ruptura tiene que ver directamente con la desaparición de la socialización de género.

- ✓ Las mujeres siguen teniendo una participación minoritaria en los altos cargos de dirección como son los Consejos de Administración de las empresas. Es más, las empresas de mayor tamaño no están cumpliendo las recomendaciones que marca la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres en materia de participación paritaria en los puestos de dirección.
- ✓ El movimiento feminista tiene diferentes formas de ver la relación de las mujeres con el poder y por tanto difieren en las maneras en las que tienen que adoptarlo. Esto ha hecho que surjan diferentes tendencias teóricas. La mayoritaria propugna la construcción de una nueva teoría política sobre el manejo del poder desde los ideales y las características de las mujeres.
- ✓ Multitud de pensadores han analizado los estilos de liderazgo, Tradicionalmente han existido los modelos que atienden al interés por la tarea o al interés por las personas. Si bien parece que hay un nuevo modelo que está emergiendo en la actualidad que se denomina transformacional.
- ✓ Parece claro que el modelo de liderazgo de las mujeres es una nueva forma de liderar, por tanto no se identifica con ninguno de los estudiados en el texto.
- ✓ La hipótesis sobre que el estilo de las lideresas está más próximo a aquellos que están orientados a las personas es cierta.
- ✓ La tendencia de las mujeres que han comenzado a ocupar puestos de poder ha sido asumir el rol masculino de dirección para ser validadas y respetadas como lideresas. Además, en muchos casos han necesitado y buscado el reconocimiento de sus propios compañeros para mantenerse en los puestos de poder.
- ✓ Para poder ejercer un liderazgo por parte de las mujeres hay que romper con la adaptación masculina y crear un nuevo modelo basado en las particularidades, las características y la identidad de las mujeres.

- ✓ La economía del futuro pasa por incorporar estas nuevas formas de dirección y gestión de las organizaciones.
- ✓ Para Marcela Lagarde y sus seguidoras las mujeres sólo pueden ser capaces de asumir un liderazgo propio a través del empoderamiento y los llama *liderazgos entrañables*, los únicos capaces de modificar las relaciones de poder existentes entre los géneros.
- ✓ Evangelina García apunta los retos que tienen delante las mujeres para transformar la cultura y los procesos de socialización de los géneros hacia un modelo todavía utópico en el cual desaparezcan por completo las discriminaciones que sufren las mujeres.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agut, S., (2008). Módulo 5 – Asignatura 11 Mujeres, ámbito público y privado y estereotipos de género. Estilos de liderazgo, trabajo en equipo y género. *Curso de “Máster en Igualdad y Género en el ámbito público y privado” Interuniversitario-Internacional 2008/2010 2ª edición* Fundación Isonomía.
- Alba, T. (2007). Organizaciones de mujeres: una autoridad compartida. *Crítica*, 943, 34-38.
- Ayestarán, S. (2004). Liderazgo, género y creación del conocimiento. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 2 (pág. 209-224).
- Barberá, E. & Ramos, A. (2004). Liderazgo y Discriminación de género. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 2 (pág. 147-160).
- Berbel S. *Taller: Liderazgo desde la perspectiva feminista*. Escuela Abierta de feminismo. www.escueladefeminismo.org.
- Cuadrado, I., Navas, M., & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organización y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 2 (pág. 181-192).
- Cuadrado, I. (2003). Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18, 3 (pág. 283-307).
- García E. (2003). Ponencia Diferencias en el liderazgo y los modos de dirección de las mujeres. *Seminario internacional sobre liderazgo y dirección para mujeres. Poder y empoderamiento de las mujeres*. FEMEVAL. Programa “EQUAL” Valencia.
- Gil, F. (2003). Dirección y liderazgo. En F. Gil y C. A. Alcover (Dirs.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 285-319). Madrid: Alianza Editorial.
- Kenneth, Ph.D. (2009). *Neurobiología del liderazgo: ¿Por qué las mujeres lideran de manera diferente que los hombres?* Envisia Learning Inc. www.envisialearning.com.
- Lagarde, M. (1999). Claves feministas para liderazgos entrañables. Memoria de Taller. Managua.

- Lagarde, m. (2005). *Para mis socias de la vida. Claves feministas para el poderío y la autonomía de las mujeres, los liderazgos entrañables y las negociaciones en el amor*. Cuadernos Inacabados No. 48. Horas y HORAS la editorial. España.
- *Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2008/2009*. INFORMA. www.informa.es
- Martínez-Pérez, M.D. & Osca, A. (2004). El éxito profesional desde una perspectiva de género: propuesta de un modelo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 2 (pág. 193-208).
- Méndez, F. A. (2006). *Jaque a la Cultura Patriarcal: El Liderazgo Femenino*. http://www.hs-consultores.com.ar/liderazgo_femenino.pdf
- Moya, M. & De Lemus, S. (2004). Superando barreras: creencias y aspectos motivacionales relacionados con el ascenso de las mujeres a puestos de poder. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 2 (pág. 225-242).
- Peris-Ortiz M., Peris, F. J. & Ribeiro, D. (2010). Capacidades y mujer emprendedora. *Mujeres y Economía*. N.º 852 ICE.
- Romo, M. (2008). *La Mujer Líder*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Rosa Escapa, R. & Martínez, L. *Estrategias de liderazgo para mujeres directivas*. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball III. Fons Social Europeu IV. Títol.
- Saravia S. (2003). *Género y Liderazgo: Perspectiva Histórica*. Mujeres en red.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17, 2, 167-182.
- Segerman-Peck, L. M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.

Páginas Web:

- <http://www.euskadi.emakunde.es>
- <http://www.mujeryempresa.es>
- <http://www.negocios.com>
- <http://www.fundacionmujeres.es>
- <http://www.ines.es>