

Las Mujeres y el Liderazgo









UU

Aunque ya no es extraño tener presidentas mujeres o primeras ministros, en el mundo de la empresa siguen siendo un porcentaje mucho menor que el de los hombres.

ué es un líder?, ¿qué los hace especiales?, ¿los líderes nacen o se hacen? Estas preguntas han despertado interés desde tiempos inmemoriales. Los líderes son una parte tan importante de nuestra sociedad que podemos contar la historia de la humanidad relatando la vida de personajes que han cumplido este papel en distintos ámbitos como Jesús, Napoleón, Gandhi o, más actualmente J.F. Kennedy, Jack Welch o Fidel Castro, por nombrar sólo a algunos. Aunque los líderes han sido analizados desde siempre, el estudio científico, aplicado al liderazgo en la empresa, comenzó solamente hace 100 años. Durante este tiempo, este estudio ha ido evolucionando considerando los cambios en el entorno y en la sociedad. Es por esto que podemos encontrar diferentes enfoques y paradigmas, desde teorías que únicamente se centran en el líder, a teorías donde lo que se evalúa es la relación entre el líder y sus seguidores.

Un punto importante que hay que distinguir antes de hablar de liderazgo, es la diferencia de éste con la dirección o Management. Distintos autores coinciden en que Liderazgo y Management son diferentes, pero complementarios. Diversos estudios sobre liderazgo concuerdan en que "Liderazgo" se puede definir como el proceso de influencia entre un líder y un seguidor que deriva en un resultado superior, mientras que "Management" es el proceso que hace que la organización funcione bien. Por lo tanto, podemos resumir que Liderazgo se enfoca en el proceso de influencia, mientras que Management se enfoca en el proceso de organizar.

El concepto Liderazgo es similar a otros como democracia, amor y paz, en el sentido que son fáciles de identificar *in situ*, pero muy difíciles de definir de forma precisa. Según Northouse (2007), la mayoría de las definiciones de liderazgo incluyen cuatro componentes: el Liderazgo 1) es un proceso, 2) contiene influencia, 3) ocurre en un contexto de grupo, y 4) involucra alcanzar un objetivo. Uniendo estos cuatro componentes, Northouse propone la siguiente definición: *liderazgo es un proceso en el que un individuo influye a un grupo para lograr un objetivo común*.

Resumen del Artículo

Las teorías sobre liderazgo han ido evolucionado desde enfoques centrados en el líder, a enfoques donde las relaciones y el entorno se vuelven relevantes. Esta evolución se puede explicar principalmente por la evolución social que han tenido las empresas, proceso en el que la incorporación de las mujeres al ámbito empresarial ha sido uno de los últimos pasos.



María José Bosch K. Alumna doctoral, IESE, Universidad de Navarra. mbosch.ese@uandes.cl









Las mujeres y el liderazgo

Con la entrada de la mujer en el mundo laboral, y su creciente participación en todas las áreas directivas, entender la diferencia entre hombres y mujeres ha despertado la atención de muchos. Claramente, hombres y mujeres somos diferentes físicamente, pero es de gran interés saber si esas diferencias realmente afectan el estilo de liderazgo. Una forma de abordar este tema ha sido estudiar las razones del bajo porcentaje de mujeres en altos cargos jerárquicos. Existen tres grandes enfoques para explicar esta diferencia. El primero se centra en la diferencia de inversión de capital humano en un contexto profesional entre los hombres y las mujeres, el segundo se centra en la diferencia de estilos de liderazgo entre ambos sexos, mientras que el último se centra en la discriminación.

Diferencias en la inversión de capital humano

Una de las razones más populares para explicar la baja cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo en la empresa es su menor inversión de capital humano profesional. A nivel de estudios, no se encuentran grandes diferencias, ya que tanto hombres como mujeres se gradúan a tasas similares tanto de escuelas de pregrado como de estudios superiores (Bowles & McGinn, 2008). Donde sí podemos encontrar diferencias es en la continuidad. Las mujeres tienen un mayor involucramiento en el trabajo doméstico y en el cuidado de los niños (Bianchi, 2000). La consecuencia de esto es que las mujeres reciben menos entrenamiento y experimentan más interrupciones en su carrera que los hombres. Esta diferencia se ve aumentada para personas que tienen niños

menores de 18 años (Bianchi, Milkie, Sayer, & Robinson, 2000). Relacionado a esto, estudios demuestran que se contratan menos madres, y si se contratan, es por menos horas (Kaufman & Uhlenberg, 1999).

Las mujeres también experimentan una reducción de salario con la maternidad. Budig e England (2001) demuestran que por cada niño, una mujer ve reducido su salario en un 7%. Un tercio de esta disminución de salario se explica por la menor experiencia de las madres, que muchas veces trabajan a tiempo parcial y tienen más interrupciones en su trabajo. Los otros dos tercios no tienen explicación aparente.

Otra explicación de la inversión de capital humano profesional, es la llamada "opción femenina", la cual argumenta que las mujeres no buscan posiciones de liderazgo, ya que compromete a sus responsabilidades familiares (Eagly & Carli, 2004). Esto produce que las mujeres opten por carreras conocidas como mommy tracks, que no llevan a puestos de liderazgo (Belking, 2003).

Diferencias en estilos de liderazgo

Un segundo enfoque se centra en la diferencia en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres. Aunque este enfoque es el más estudiado, aún no hay un consenso en los resultados. Autores que basan su trabajo en experiencias personales, argumentan que el estilo de las mujeres es menos jerárquico, más colaborativo y más comprensivo que el de los hombres (Helgesen, 1990), mientras que los estudios científicos demuestran que las diferencias son menores.



En los estudios realizado por Eagly y Johnson (1990), como también en el de Van Engen (2001), los resultados no apoyan el estereotipo que las mujeres lideran de una forma más interpersonal y menos enfocada en las tareas que los hombres. La única diferencia entre hombres y mujeres es que las mujeres adoptan un estilo más democrático y menos autoritario que los hombres.

Por otra parte, los estudios que se han centrado en los estilos de liderazgo transformador y transaccional, han demostrado que el modo de liderazgo transformador es más eficiente que el transaccional. Cuando se ha diferenciado por género, se ha encontrado que el estilo de liderazgo de las mujeres tiende a ser más transformador que el del los hombres (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992).

Discriminación y prejuicio

El tercer enfoque se centra en la discriminación y prejuicio entre géneros dentro de las organizaciones. Los estereotipos describen los atributos de hombres y mujeres, pero también describen cómo ellos se deberían comportar.

Las mujeres que son líderes se enfrentan a una doble presión. Por un lado, al ser líderes, se espera que sean fuertes y masculinas, mientras que al ser mujeres se espera que sean suaves y femeninas (Eagly & Carli, 2004). Estudios han demostrado que hay una actitud desfavorable frente a las mujeres que son líderes, que enfrentan una mayor dificultad para obtener cargos de liderazgo, y evaluaciones más severas a la hora de medir su efectividad (Eagly & Carli, 2004).

La discriminación no sólo afecta la evaluación y las oportunidades que se les presentan a las mujeres, sino también a ellas mismas. Muchas mujeres, como respuesta a los estereotipos y discriminaciones, se automarginan y reducen sus aspiraciones de liderazgo (Davis, Spencer, & Steele, 2005).

Conclusión

Podemos ver que desde un aspecto histórico, las diferentes teorías de liderazgo comenzaron centradas en el individuo, evolucionaron hacia las relaciones y el entorno, para luego volver a centrarse en características específicas del individuo, a causa de los continuos cambios y desafíos que la empresa vive en el mundo actual. Un ejemplo de lo anterior es que las teorías de liderazgo han sido desarrolladas desde un punto de vista masculino, sin tomar en cuenta la incorporación del liderazgo femenino al mundo de la alta dirección.

Se pueden encontrar diferentes explicaciones, pero ninguna que justifique que la mujer no pueda ser líder de una gran compañía. Al contrario, las organizaciones son cada vez más concientes que al dar las mismas oportunidades, tanto a hombres como mujeres, no sólo aumentan su abanico de talentos, sino que también dan oportunidades a directivos que pueden llegar a liderar de una forma más efectiva.

Es por esto que ayudar a bajar barreras como la discriminación, dar facilidades para conciliar trabajo y familia, ofrecer igualdad de oportunidades, entre otros, se vuelven fundamentales para que las mujeres logren liderar un mayor número de empresas.



The second of th