

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Mujer y Liderazgo

“Tener mujeres en posiciones de liderazgo no es sólo políticamente correcto, es una necesidad para entender a la sociedad y a los clientes”

Mercè Sala

Sumario

| | |
|---------------------------|---|
| ¿Qué es? _____ | 1 |
| Herramientas _____ | 3 |
| El dato _____ | 4 |
| Guía de Trabajo _____ | 4 |
| La experiencia _____ | 5 |
| Materiales _____ | 6 |
| Bibliografía básica _____ | 6 |
| Materiales en línea _____ | 7 |

¿Qué es?

- Ü Bajo el término **mujer y liderazgo** queremos reflexionar sobre el todavía precario acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad directiva y sobre si se puede hablar de un **estilo de liderazgo propio** de las mujeres que alcanzan dichas posiciones.
- Ü Las teorías que históricamente se han producido sobre la carrera profesional de las mujeres y su perfil de liderazgo pueden resumirse en **cuatro grandes modelos**:
 - § **Modelo de asimilación**: es el modelo de la *power woman* de los años ochenta, modelo de inspiración thatcherista según el cual para acceder a posiciones directivas las mujeres deben adoptar los patrones de dirección asociados al estilo masculino de dirección y renunciar a buscar un perfil propio (incluso en el modo de vestir).

Este modelo, propio del **yuppismo agresivo**, fue magistralmente satirizado por Caryl Churchill en su obra de teatro *Top Girls*

- § **Modelo complementario:** este modelo sostiene que hombres y mujeres presentan estilos diferentes de liderazgo que se adecuan a circunstancias diferentes. Lo ideal sería integrar ambas aproximaciones en la organización y eso pasa por una mayor presencia de mujeres pero también por la asunción de las mejores cualidades de cada modelo. En ese sentido, algunos autores hablan del surgimiento de un **liderazgo andrógino** que disminuye los impactos de género y conjuga los mejores rasgos de los estilos masculinos y femeninos
 - § **Modelo del liderazgo femenino:** según este modelo, el liderazgo femenino presenta unas cualidades intrínsecamente superiores al masculino que se traducen en mejores resultados para las organizaciones. El liderazgo femenino se estructura en **oposición al modelo patriarcal vertical** y prima la colaboración y el *networking* por encima de la jerarquía. También presenta una mayor inteligencia emocional, habilidad en la gestión de personas y aversión al riesgo inmoderado (recientemente se ha dicho que el desastre de *Lehman Brothers* no hubiera pasado de haber sido en *Lehman Sisters*). Hay estudios científicos sobre el efecto de la testosterona como bloqueo de la capacidad de decisión racional en los *brokers*. Este modelo cree que el impacto de la incorporación plena de la mujer en la dirección será tan grande que se podrá hablar de una nueva economía, de una *womenomics*
 - § **Modelo negacionista:** niega la existencia de un modelo de liderazgo femenino. Es el caso de posiciones escépticas como la del semanario *The Economist*, que afirman que la variabilidad de estilos y cualidades dentro de cada género es mayor que la variabilidad entre géneros
- ü Para explicar las diferencias en los estilos de dirección que aprecian tanto el modelo complementario como el del liderazgo femenino, hay dos **posiciones de partida** diferentes:
- § **Biologista:** parte de diferencias constitutivas en el cerebro masculino y femenino, así como del efecto de las diferentes hormonas. Es el caso de los estudios que afirman que, en la toma de decisiones, las mujeres activan hemisferios diferentes del cerebro.
 - § **Educativo:** según la famosa sentencia de Simone de Beauvoir, una persona no nace mujer sino que se convierte en ella. El género sería así la construcción social del sexo en un proceso de socialización diferenciado que condicionaría actitudes también diferentes.
- ü En todo caso, queremos resaltar que estamos hablando de síntesis de experiencias muy diversas y advertir del peligro presente en toda reflexión

sobre la cuestión, incluyendo la contenida en estas páginas, de caer en estereotipos de género que los acaben reforzando de manera indirecta.

Herramientas

- ü En primer lugar hay que romper mitos y patrones de pensamiento muy solidificados. Algunos de estos mitos son:
 - § **Incompatibilidad entre posiciones directivas y maternidad:** precisamente los países nórdicos, donde hay más mujeres directivas, presentan las tasas de natalidad más elevadas.
 - § **El techo de cristal** sólo se hace manifiesto a partir de ciertas posiciones: hay estructuras patriarcales que influyen a las organizaciones en todos los ámbitos de decisión.
 - § La discriminación siempre es **abierta y manifiesta**, fruto de una conspiración de hombres: muchas prácticas machistas son sutiles y tienen un fuerte arraigo inconsciente. Un estudio de la *Universidad de La Rioja* cronometró los tiempos de intervención y las interrupciones durante el transcurso de una reunión. Los resultados mostraron que los hombres tendían a intervenir más y también a interrumpir más a las mujeres en su uso de la palabra.
- ü Algunas posibles herramientas para mejorar la situación:
 - § **Sistema de promoción** basado en la evaluación objetiva de competencias y habilidades. Esto crea un marco justo y evita el modelo de promoción basado en dejarse ver, hacer el gallito y en las relaciones de compañerismo fuera de la organización.
 - § **Sistemas de detección del talento interno** que compensen el sesgo de género.
 - § **Cambiar la cultura de la presencialidad:** potenciar fórmulas de flexibilidad que favorezcan la conciliación. No se trata tanto de la creación de un ambiente de trabajo *woman-friendly*, sino más bien *people-friendly*.
 - § **Equipos de trabajo mixtos** que eviten áreas específicamente de mujeres (RH, marketing) y áreas de hombres (producción, logística).
 - § **Pasar de la igualdad legal a la real:** en España la Ley de Igualdad de 2007 establece que las organizaciones con más de 250 trabajadores deben establecer **planes de igualdad** para que en un plazo de ocho años se cuente con un 40 % de presencia femenina en los consejos de administración. Sin embargo, no

quedan claras las sanciones y el procedimiento en caso de incumplimiento de dicho objetivo.

- § Las escuelas de negocio (lugar desde donde se empieza a percibir el desequilibrio entre la proporción de hombres y mujeres) tienen un papel importante a través de la incorporación de más profesoras y la inclusión en los planes de estudio de modelos de éxito de liderazgo de mujeres.

El dato

Según un estudio de *Catalyst* realizado en 2007 tomando como muestra las compañías de la lista *Fortune 500*, las organizaciones con más presencia de mujeres en consejos de administración tienen una rentabilidad sobre recursos propios un 53% superior. En España, un estudio de *Informa* de 2010 con una amplia muestra de todo el territorio estatal, informa que las organizaciones con mujeres en la dirección tienen un perfil de riesgo un 4% más bajo que las que no cuentan con ninguna mujer en su consejo de administración (y que aún representan el 69% de las organizaciones).

Guía de Trabajo

| PERFILES DE LIDERAZGO | | |
|-------------------------|--|---|
| | LIDERAZGO MASCULINO | LIDERAZGO FEMENINO |
| ESTILO OPERATIVO | Competitivo | Cooperativo |
| ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | Jerárquico | En equipo |
| OBJETIVO BÁSICO | Triunfar | Mejorar la calidad |
| RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | Impulsivo / Racional | Intuitivo / Persuasivo |
| ELEMENTOS CLAVE | No emocional Fuerte control Alta visibilidad | Empatía Colaboración Alto rendimiento |

La experiencia

ESADE

- ü Recientemente, Eugenia Bieito Caubet se ha convertido en Directora General de ESADE en una votación con amplio consenso. Es la **única europea** al frente de una escuela de negocios de entre las veinticinco primeras del ranking del *Financial Times*. En el mundo, sólo hay cuatro mujeres que hayan llegado a este cargo (las otras están en *Harvard, MIT y Yale*).
- ü Eugenia Bieito reconoce que se ha preguntado si los propietarios de ESADE (La Compañía de Jesús) la han elegido por ser mujer, pero ha llegado a la conclusión de que la han elegido independientemente del género. El nombramiento responde así a una cultura abierta, comprometida con la diversidad de pensamiento y una visión humanista.
- ü Tampoco cree que el nombramiento sea **un premio**. Lo ve más bien como una misión: trabajar por la innovación y los valores de la organización con toda la energía y el esfuerzo. Cree que es una consecuencia de toda una trayectoria vinculada con la institución. En un principio como profesora de matemáticas, después trabajando en el terreno de los emprendedores y más tarde como Subdirectora General.
- ü Durante su época de estudiante en ESADE (pudo estudiar gracias a un préstamo) el hecho de ser **la única mujer de su clase** le estimulaba a tratar de obtener siempre los mejores resultados.
- ü Los retos de futuro que se ha fijado por su mandato son la globalización de la institución, el mantenimiento de la cohesión de su cultura y la reforma del sistema de becas para tratar de integrar a los exalumnos en la financiación de la organización, como sucede en EEUU.

FUJITSU

- ü *Fujitsu* es una multinacional con sede en Japón, líder mundial en el suministro de soluciones para negocios basadas en tecnologías de la información. Actualmente cuenta con 175.000 empleados que dan servicio a clientes de 70 países.
- ü *Fujitsu España* puso en marcha en septiembre de 2008 un programa destinado a liberar todo el potencial que tienen las mujeres en el ámbito

empresarial. El programa *Fujitsu en Femenino* es una iniciativa que busca comprometer e impulsar el liderazgo y favorecer el desarrollo de la mujer y la organización.

- ü Scherezade Miletich, Directora de desarrollo y formación en *Fujitsu* destaca el carácter voluntario del programa y su apertura a **todas las profesionales** de la organización independientemente del área y categoría en la que trabajen.
- ü El objetivo es crear un espacio en el cual las trabajadoras puedan expresar sus dudas, sus ideas, sus necesidades y empezar a trabajar para hacerlas realidad. Entre las acciones que se están llevando a cabo se encuentran:
 - § Actuaciones concretas para mejorar en un aspecto determinado del desarrollo profesional
 - § Creación de espacios para favorecer el *networking* y compartir información con otras mujeres
 - § Iniciativas que faciliten y promuevan cambios y mejoras en la organización
- ü La acogida del programa, que desde el principio contó con el apoyo de la alta dirección, ha sido muy buena: pasando de las 10 mujeres participantes al comienzo hasta las más de 60 entre Madrid y Barcelona. El objetivo es acabar de darle forma para poder trasladarlo a los centros europeos de la organización.
- ü *Fujitsu* también es patrocinador el proyecto *LIDERA* de la *Comunidad de Madrid* con cofinanciación del *Fondo Social Europeo*. El objetivo de esta iniciativa es disponer de una plataforma para el crecimiento de las mujeres en las organizaciones. Gracias a este programa, las mujeres pueden recibir becas para cursar programas de postgrado, seminarios, talleres y recibir sesiones de *coaching* individual, todo en vistas a mejorar su proyección profesional y desarrollar acciones de puesta en común del conocimiento.

Materiales

Bibliografía básica

Kaufmann, Alicia E. *Alta dirección*. Madrid: Lid Editorial Empresarial SL, 2009.

Ramos López, María Amparo. *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universidad de Valencia, 2005.

Romo, Marta. *La mujer líder. Las claves del éxito del liderazgo femenino*. Barcelona: Planeta, 2008.

Sala i Schnorkowski, Mercè. *El encanto de Hamelín. Secretos del liderazgo efectivo*. Barcelona: Alienta, 2006.

Wittenberg-Cox, Avivah; Maitland, Alison. *Why Women Mean Business: Understanding the Emergence of our next Economic Revolution*. Hoboken: Wiley, 2009.

Materiales en línea

Congreso Internacional de directivas i profesionales (Sheleader 2.0)

Congreso sobre talento femenino, nuevos liderazgos y estrategias de management, celebrado en junio de 2010 en Barcelona. El vídeo de las más de 60 ponencias e intervenciones está accesible en la red.

<http://www.sheleader.cat>

Mujeres Directivas

Portal de la *Generalitat de Catalunya* con información sobre becas de formación, congresos y recursos para potenciar la presencia de las mujeres en cargos directivos.

http://www20.gencat.cat/portal/site/treball/menuitem.347153a44635ea01a6740d63b0c0e1a0/?vgnnextoid=f5f1b9fe55532210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=f5f1b9fe55532210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=de_fault&newLang=es_ES

Moreira, Talita. "Las mujeres tienen menos acceso a los cursos MBA". *La Vanguardia*, 14/07/2010.

Es la conclusión de un estudio presentado por la *Cambra de Comerç* en un acto que contó con la colaboración de la *Fundació Factor Humà* y donde participaron representantes de otros tres de nuestros socios: *Saba-Abertis*, *Random House Mondadori* y "*la Caixa*".

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8889

Acceso al documento con las conclusiones del acto:

http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderId=14202&name=DLFE-96568.pdf

“Las mujeres lideran de forma más empática y participativa”. Liderazgo Femenino, 18/09/2009.

El *I Congreso Internacional de Liderazgo Femenino* se clausuró el 18 de septiembre después de tres días de conferencias, mesas redondas y talleres. Entre los protagonistas, el psicólogo y experto en RH, Ken Nowack o la teóloga benedictina Teresa Forcades.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8161