

Lo que no se escucha también existe...

Metodología de intervención en la gestión organizacional mediante el impulso de modelos de liderazgo que ponen en valor a todo el equipo humano - mujeres y hombres - garantía de equidad, justicia, atracción y retención de talento, mejora continua, innovación y calidad en la gestión.

Amagoia Arrieta

“Máster en Igualdad y Género en el ámbito público y privado”

Interuniversitario-Internacional

2011/2013 5ª edición

UJI

Trabajo final de máster

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Tesis	10
2.1. Estilos de liderazgo	14
2.2. Estilos de liderazgo eficaces y satisfactorios	16
3. Metodología y herramientas de intervención	19
3.1 Proceso de trabajo	19
3.2. Análisis	20
3.3 Diagnóstico	36
3.4 Plan de mejora	36
3.5. Implantación	44
3.6. Seguimiento y evaluación	45
4. Conclusiones	47
5. Bibliografía	49

1. INTRODUCCIÓN

Me gustaría introducir mi trabajo fin de máster recordando lo expuesto en el foro SAE012 - Asignatura 11 "Mujeres, ámbito público y privado y estereotipos de género. Etilos de liderazgo, trabajo en equipo y género" facilitado por la Profesora Sonia AGUT NIETO. En dicho foro presentaba mis disertaciones en relación a lo expuesto por la Directora de Operaciones de Facebook Sheryl Sandberg sobre su experiencia en una oficina de Nueva York, donde se encontraba cerrando un acuerdo, y tras dos horas de reunión hicieron un descanso para ir al baño. Ése es el momento en el que S. Sandberg se da cuenta que no hay un baño para ella, no hay baño para mujeres en esa oficina privada de NY. En ese espacio reservado para las grandes decisiones no hay lugar para las mujeres¹.

De la siguiente manera daba comienzo mi razonamiento en relación a la experiencia vivida por la Directora de Operaciones de Facebook intentando dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Por qué no hay lugar para las mujeres en ese espacio donde se toman las decisiones?

Por un lado, nos podemos preguntar si fue Sheryl Sandberg la primera mujer en pisar aquel sagrado lugar dominado por los hombres, por lo que no vieron hasta ese preciso momento la necesidad de disponer de baño para las mujeres. Si esto es así podríamos concluir que aquel lugar era donde se tomaban decisiones por y para los hombres. Por lo tanto podemos considerar que, en el razonamiento de esas decisiones, no se hiciese mención alguna a las mujeres, sus necesidades, sus visiones, etc. Parece ser que no se habían parado a considerar que podía existir alguna diferencia entre mujeres y hombres, al fin y al cabo, a nivel público, en lo visible, lo predominante es la visión masculina, visión, eso sí, acotada a una realidad particular y concreta.

Pero, la cuestión es que, seguramente, Sheryl Sandberg no fuese la primera mujer en pisar aquella oficina de Nueva York donde se tomaban aquellas importantes decisiones. ¿Quiénes limpiaban la oficina? ¿Quiénes se encargaban de tomar nota de las reuniones? ¿Y de las llamadas de teléfono? ¿De gestionar las agendas de las reuniones? incluso del café ¿quién se encargaba? Podían haber sido mujeres las responsables de ese trabajo, mujeres, que parece ser eran transparentes, invisibles a los ojos de los hombres que se desenvolvían cómodamente en aquel espacio donde se tomaban aquellas importantes decisiones. Mujeres que debían abandonar aquel espacio privilegiado si necesitaban ir al baño.

Este es un símil de nuestra sociedad. No hace mucho tiempo atrás que debieron ponerse los primeros baños para las mujeres en lugares como los parlamentos, congresos y otros lugares

¹ El link para visualizar el video en el que se relata la experiencia de Sheryl Sandberg, la Directora de Operaciones de Facebook, es el siguiente: http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders.html

públicos, así como privados, donde aún hoy en día se desenvuelven con facilidad los hombres, no sólo cuantitativamente, también cualitativamente. Espacios donde habría mujeres pero, eso sí, desarrollando responsabilidades invisibilizadas. Espacios públicos y privados de toma de decisiones que afectan a toda la población, mujeres y hombres, pero donde predominantemente se visualizaban, y todavía sigue siendo así, pues queda mucho por hacer, una única visión, una única realidad, una única necesidad, una única respuesta... la de los hombres.

Los espacios donde se toman las decisiones, aquellos donde hay puestos de responsabilidad, están diseñados por y para los hombres. Para que las mujeres alcancemos cotas de responsabilidad y estemos presentes en las tomas de decisiones, debemos reconstruir estos espacios y su idiosincrasia. No es cuestión de insertar un baño para mujeres, es cuestión de reconstruir todo el espacio teniendo en cuenta las diversas visiones, necesidades, realidades... de mujeres y hombres. Y haciendo visible lo que continúa siendo invisible y sacando a la luz y poniendo en valor todo el trabajo oculto. Trabajo que de no realizarse, la base del propio sistema se tambalearía de tal manera que haría que toda la estructura se desmoronase.

De esta manera finalizaba mi disertación en el foro y de esta manera doy comienzo a mi trabajo final de máster que lleva por título **“Lo que no se escucha también existe: Metodología de intervención en la gestión organizacional mediante el impulso de modelos de liderazgo que ponen en valor a todo el equipo humano - mujeres y hombres - garantía de equidad, justicia, atracción y retención de talento, mejora continua, innovación y calidad en la gestión”**.

El presente trabajo da respuesta a los requerimientos especificados por el equipo docente de la Universidad Jaume I para elaborar el trabajo fin de máster y consiste en la elaboración de un **“proyecto de intervención” en gestión organizacional con enfoque de género basado en estilos de liderazgo**. Una intervención en la gestión organizacional que pone de relieve los modelos de liderazgo que garantizan el éxito, la consolidación y la sostenibilidad de las organizaciones capaces de adaptarse a los tiempos y a las realidades diferenciadas de cada entorno, dejando atrás realidades como las expuestas por Sheryl Sandberg, Directora de Operaciones de Facebook, que se fundamentan en modelos patriarcales que deberían considerarse obsoletos.

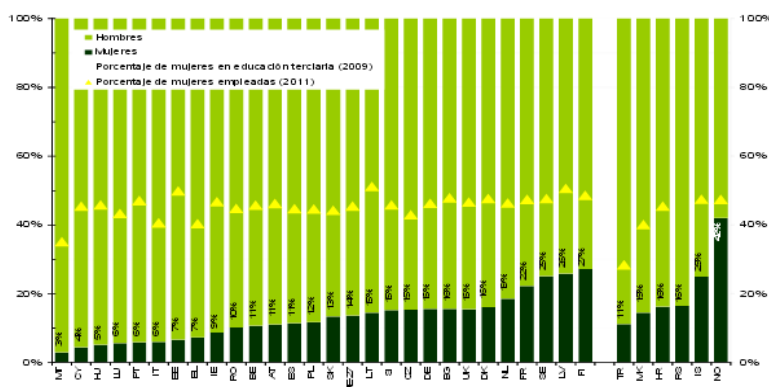
Dichos modelos obsoletos e insostenibles tienen su reflejo directo en los siguientes datos, muestra de la realidad desigual de mujeres y hombres: Según datos del Comunicado de la Comisión COM(2012) 615 final: *“...pese a los avances realizados, el camino hacia la igualdad efectiva es largo y está lleno de obstáculos. Los desequilibrios de género en la toma de decisiones económicas son paradigmáticos de esta realidad y la situación en los consejos de administración de las empresas es especialmente decepcionante, con escasos indicios de mejora. En toda la UE, esos consejos están actualmente dominados por un género: **el 86,3 % de los miembros son hombres,***

mientras que las mujeres solo representan el 13,7 % (15 % entre los administradores no ejecutivos). Entre los presidentes, un 96,8 % son hombres y solamente un 3,2 %, mujeres”.

Según ese mismo Comunicado: “La participación de las mujeres en la dirección de las empresas sigue siendo baja a pesar de que las **mujeres** representan en torno al 45 % de las personas empleadas en la UE y el 56 % del alumnado de la educación superior, solo suponen un **13,7 % de los miembros de los consejos de administración de las principales empresas cotizadas en la UE** (véase el gráfico 1). Las mujeres ocupan una cuarta parte de los puestos en los consejos de administración de grandes empresas que cotizan en bolsa en Finlandia, Letonia y Suecia, y algo más de una quinta parte en Francia. Pero son menos de 1 de cada 10 en Irlanda, Grecia, Estonia, Italia, Portugal, Luxemburgo y Hungría, menos de 1 de cada 20 en Chipre y cerca de una de cada 30 en Malta². Entre los administradores no ejecutivos de las principales empresas cotizadas de la UE, las mujeres representan solo el 15 % (véase el Gráfico 2)”.

menos de 1 de cada 10 en Irlanda, Grecia, Estonia, Italia, Portugal, Luxemburgo y Hungría, menos de 1 de cada 20 en Chipre y cerca de una de cada 30 en Malta¹⁶.

Gráfico 1 — Mujeres y hombres en los consejos de las principales empresas cotizadas, enero de 2012

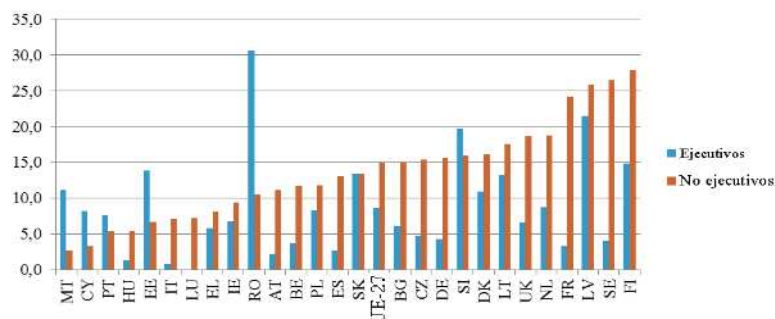


Fuente: Comisión Europea, base de datos sobre mujeres y hombres en puestos directivos, y Eurostat, Encuesta de Población Activa.

Nota: En los países con un sistema mixto, se contabiliza el consejo de administración (incluyendo sus miembros no ejecutivos y ejecutivos). En los países con sistema dual, solo se contabiliza el consejo de vigilancia.

Fuente: Comunicado de la Comisión COM(2012) 615 final.

Gráfico 2 – Mujeres en los consejos de administración de las principales empresas cotizadas: miembros ejecutivos y no ejecutivos (enero 2012)



Fuente: Comisión Europea, base de datos sobre mujeres y hombres en puestos directivos.

Nota: En un sistema mixto, los datos sobre los puestos no ejecutivos corresponden a los miembros no ejecutivos del consejo de administración y los datos sobre miembros ejecutivos a los miembros ejecutivos del consejo. En un sistema dual, los datos sobre los miembros no ejecutivos se refieren a los miembros del consejo de vigilancia y los datos sobre los órganos ejecutivos, a los miembros del consejo de administración o consejo ejecutivo. En ocasiones, es posible que en el consejo de vigilancia se sienten uno o más miembros ejecutivos (por ejemplo, el presidente del consejo de administración y el director financiero). En este caso, se les contabiliza entre los miembros ejecutivos, de manera que las personas que participan en ambos consejos solo se les tiene en cuenta una vez. Las cifras sobre administradores no ejecutivos se refieren en este caso al número total de miembros del consejo de vigilancia y, por consiguiente, pueden incluir algunos miembros ejecutivos, aunque las cifras en cuestión no son significativas y no deberían afectar al resultado final.

Fuente: Comunicado de la Comisión COM(2012) 615 final.

² http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/quoted-companies/index_en.htm

La Comunicación también apunta lo siguiente: *“El avance es lento y desigual en los Estados miembros de la UE entre finales de 2003 y comienzos de 2012, la proporción de mujeres en los consejos pasó del 8,5 % al 13,7 %, es decir, un crecimiento medio de solo 0,6 puntos porcentuales al año. Entre octubre de 2010 y enero de 2012 se registró una ligera mejora de 1,9 puntos porcentuales, vinculada a un intenso debate público iniciado por los llamamientos de la Comisión y el Parlamento Europeo que, en algunos Estados miembros, dieron paso a la adopción de medidas concretas para agilizar el ritmo del cambio. Sin embargo, los progresos siguen siendo lentos ya que más de seis de cada siete miembros de los consejos de administración son hombres (86,3 %) y las cifras varían según los países. Francia, que adoptó una cuota obligatoria en enero de 2011, es la que ha registrado la mejora más notable (10 puntos porcentuales), que constituye más del 40 % del cambio total en la UE, mientras que algunos Estados miembros incluso registraron una tendencia negativa (Rumanía, Hungría, Eslovaquia, Suecia, Dinamarca y Estonia)”*.

Entre las **razones** que sostienen esta realidad se encuentran las siguientes:

- Perpetuación de roles y estereotipos que limitan del desarrollo profesional de las mujeres.
- Segregación horizontal y vertical³.
- Estructuras económicas y sociales creadas desde una visión patriarcal⁴ y androcéntrica⁵.
- El techo de cristal⁶.
- Precipicio de cristal⁷.
- Suelo pegajoso⁸.
- La falta de medidas para conciliar la vida familia, personal y laboral⁹.
- Falta de transparencia en las contrataciones y promociones.

Los datos deben ser mejorados y las razones que sustentan esta situación deben ser superadas mediante el diseño y puesta en marcha de planes de Igualdad tanto en entidades públicas como privadas; mediante medidas de conciliación de la vida familiar, personal y familiar para hombres y mujeres con y sin responsabilidades familiares; cuotas de poder en organismos públicos y privados; incluso intervenciones del tipo que se proponen en el presente trabajo... entre otros.

El motivo por el que debe ser superada esta realidad reside en las siguientes conclusiones derivadas de esa realidad:

- La pérdida del talento de prácticamente la mitad de la población.
- Pérdida de RRHH cualificados.
- Ascenso de la improductividad.

³ <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>

⁴ <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>

⁵ <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>

⁶ <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>

⁷ <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>

⁸ <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>

⁹ <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>

- Freno al desarrollo.
- Genera empobrecimiento social y cultural.
- Pérdida de valores.
- Insostenibilidad.
- Desmotivación y frustración.
- Obstáculos a la innovación.
- Inexistencia de motivación.
- Discriminaciones por razón de sexo.

Por lo tanto, el **objetivo principal** de este trabajo fin de máster, es presentar una metodología de intervención en organizaciones. Metodología que reconstruye la forma de gestión de las mismas gracias al impulso de liderazgos que pongan en práctica estilos de trabajo que tengan en cuenta el **enfoque de género**¹⁰, poniendo en el centro del proceso a las mujeres y los hombres de la organización, con sus necesidades, fortalezas, intereses, aspiraciones... concretas.

A lo largo de las siguientes páginas se presenta una **metodología** a implantar en cualquier organización que se precie y quiera mejorar el liderazgo que se ejerce en la misma, mediante la puesta en práctica del **enfoque de género** como elemento fundamental de la metodología. Pero, **¿Qué es el enfoque o perspectiva de género?** Para responder extraeremos lo que indica el Art. 3 sobre principios generales de la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres de Euskadi: *“...la consideración sistemática de las diferentes situaciones, condiciones, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres, incorporando objetivos y actuaciones específicas dirigidas a eliminar las desigualdades y promover la igualdad en todas las políticas y acciones, a todos los niveles y en todas sus fases de planificación, ejecución y evaluación”*. Este será el elemento sobre el que pivotará constantemente la metodología que se presenta.

Como primer paso de la metodología se describirán las **características del liderazgo ideal** al que se ha denominado, en el presente trabajo, **“sensible o despierto”** que más adelante describiremos. En este punto se justificará lo importante que es para la organización ejercer el estilo de “liderazgo sensible o despierto” y así captar su interés para que comience el proceso. El siguiente paso consistirá en presentar una metodología de **análisis** que tiene por objeto mostrar el estilo de liderazgo que se ejerce en la organización. Para poder definir el estilo de liderazgo, en el análisis participarán, por un lado, la dirección de la organización, por otro, la clientela interna (plantilla), y por último, la clientela externa (clientela). Esta triple participación dará como resultado un **diagnóstico** de situación de partida que tendrá en cuenta y vinculará las visiones y percepciones de las propias personas que lideran la organización, de la plantilla y de la clientela, sobre el liderazgo ejercido, pudiendo las visiones no ser coincidentes, pues ya de partida podemos adelantar, por estudios previos en los que se basa este trabajo, que el liderazgo, tanto en su puesta

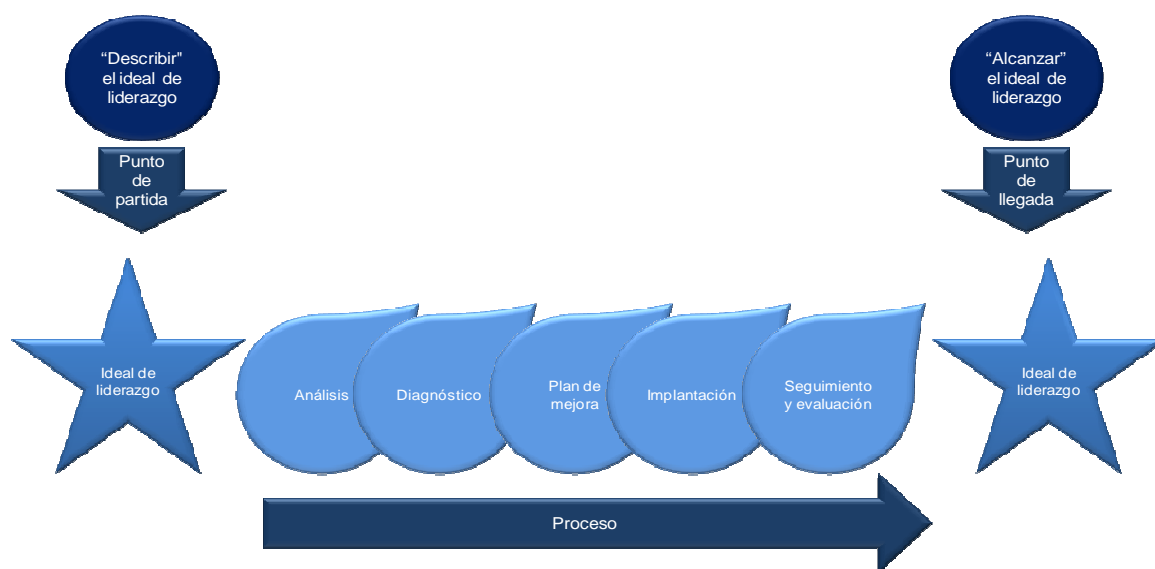
¹⁰ <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>

en práctica como en su percepción, tiene un componente de género que es imprescindible tener en cuenta en todo momento, pues de lo contrario estaremos partiendo de una visión patriarcal e incompleta. En el diagnóstico se mostrará la fotografía del estilo de liderazgo ejercido en la organización gracias a esta “triple visión”.

Como el objetivo final del proceso es el lograr ejercer un estilo de “liderazgo sensible o despierto”, tras el diagnóstico se realizará la puesta en práctica del **plan de mejora** para alcanzar dicho objetivo, siempre teniendo en cuenta las características concretas de cada organización, el estilo de liderazgo de partida y las personas que lo ejercen, así como quienes están al rededor o son influidas por dicho liderazgo, que serán parte fundamental del proceso y facilitarán la **implantación** del plan de mejora. Pues así como la dirección se beneficiará del proceso, la plantilla y la clientela también serán beneficiarias directas. Todas las partes ganan, al igual que en el modelo de negociación win-win (ganar-ganar).

El **seguimiento y la evaluación** que se realicen de la implantación del plan serán elementos imprescindibles de la metodología, pues de éstas depende la correcta ejecución del plan, alcanzar las metas marcadas y corregir posibles desviaciones que puedan darse durante el proceso. Con todo ello **alcanzaremos ejercer el estilo de “liderazgo sensible o despierto” que deseamos**.

A modo de resumen, a continuación se presenta el esquema del trabajo fin de máster que se desarrollará en las siguientes páginas:



Fuente: elaboración propia.

El proceso que se presenta está sujeto a **mejoras constantes** y a la **adaptación** a las realidades de cada momento, pues son las personas, mujeres y hombres, el centro del mismo y a lo largo de la vida sus realidades específicas, necesidades, visiones, aspiraciones... diferenciadas por género irán cambiando, y la organización deberá adaptarse. De esta manera, se dará respuesta a cada escenario que se presente y se logrará la **consolidación** y **sostenibilidad** de la organización con parámetros de Igualdad de mujeres y hombres.

El por qué del título “**lo que no se escucha también existe**”: De esta manera se titula el presente trabajo, en contraposición a la frase: “lo que no se conoce no existe”. Si algo no sale en los medios, en las redes sociales, internet, si no se habla de ello... no existe. En la línea del planteamiento filosófico de René Descartes, paradigma del racionalismo occidental, “Cogito ergo sum” (pienso, entonces existo). Existen mujeres que no hablan en las reuniones de equipo de su organización y no se escuchan sus voces por factores múltiples, entre otros, por causas ligadas a la transmisión de roles y estereotipos de género sufrida, por lo que necesitan sumergirse en un proceso de empoderamiento¹¹ para ser conscientes de la realidad en la que están inmersas y hacer que emerjan sus voces. Pero existen, y aún así, la sola presencia de estas mujeres en la organización, así como el trabajo que desarrollan, las funciones que desempeñan, las relaciones que entretienen, etc., son parte importante del clima laboral que se genera en la organización, incluso de las formas de trabajo, de la propia cultura de la organización, influyen, influimos, en el entorno que nos rodea más de lo que se es consciente.

Existimos, razonamos y tenemos nuestras propias opiniones, e incluso el que no se nos escuche es el causante de que la organización no progrese, no mejore, no se consolide... porque influimos aún siendo silenciadas, pero de tal manera que al no facilitarnos un espacio y unas condiciones para poder exteriorizar nuestros pensamientos, nuestros sentimientos, nuestros aportes... la organización se estanca y se hunde, porque, en parte, la actual situación de crisis también es reflejo de que no se nos escuche, por ser silenciadas, porque no se nos ha tenido en cuenta. Las estructuras patriarcales se desmoronan, no son capaces de aguantar una realidad en constante cambio que ha hecho que nos insertemos en un ámbito público creado por y para los hombres, en el que no nos podemos consolidar porque la estructura está obsoleta y no tiene en cuenta la nueva realidad, que es la nuestra, la de las mujeres trabajadoras, con responsabilidades familiares, que nos gusta y queremos disfrutar de nuestro ocio y tiempo libre, que queremos transmitir valores y aportar en nuestro entorno más cercano... Por ello, es necesario repensar y reconstruir las estructuras y hacerlas sólidas, que tengan en cuenta a todas las personas (mujeres y hombres) e incluso seres considerados irracionales (animales, árboles, plantas...) y así garantizar una realidad justa y sostenible.

Como parte de la reconstrucción que se plantea, se presenta la metodología con objeto de intervenir en las organizaciones y crear una realidad más ajustada a las necesidades y experiencias de mujeres y hombres mediante el impulso de liderazgos que hemos denominado “**sensibles o despiertos**”.

Dada la aplicabilidad de la metodología a presentar, ésta puede ser utilizada en diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas, para la mejora de la gestión organizacional,

¹¹ <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>

mediante el impulso de liderazgos que ponen en valor a todas y cada una de las personas, mujeres y hombres, que componen las organizaciones mediante el desarrollo de la Igualdad.

La intervención que se propone facilita un acompañamiento integral y personalizado en el desarrollo de los RRHH de las organizaciones mediante el uso de herramientas innovadoras y creativas que incorporan el enfoque de género, favorece el desarrollo estratégico y la competitividad orientada a la gestión de las personas, mediante el **impulso de liderazgos “sensibles o despiertos”** a las múltiples visiones, favorecedoras de estrategias integrales y adaptadas a múltiples realidades y múltiples necesidades en continua transformación.

Como nota aclaratoria, cabe destacar que en el momento en el que se presenta la metodología como trabajo fin de máster al equipo docente de la Universidad Jaume I, no ha sido aplicada en ninguna organización, por lo que precisaría de una experimentación mediante la realización de una acción piloto que garantice su utilidad, así como incluir ajustes y mejoras.

2. TESIS

En la actualidad vivimos una situación de crisis global: Crisis financiera, crisis laboral, crisis social, crisis política, crisis de valores,... una crisis que, por un lado, puede ser la consecuencia del patriarcado “insostenible” que, aún hoy en día, “seguimos sosteniendo”, y por otro, puede ser la ventana que se abre para reconstruir las estructuras arcaicas e insostenibles que piden a gritos ser repensadas y rediseñadas desde una visión que tenga en cuenta en igualdad tanto a mujeres como a hombres.

La palabra crisis en japonés está compuesta por dos caracteres que significan “peligro” y “oportunidad”. Existen riesgos pero la ventana que se abre es la oportunidad para levantar, de una vez por todas, una nueva sociedad en igualdad, más justa y sostenible.

La actual situación de crisis ha sido vinculada por activa y por pasiva a la economía, pero ¿qué es eso a lo que llamamos “economía”? El término economía, tal y como se explica la Real Academia Española, es una expresión que proviene del latín “economía” y éste, a su vez, de la unión de dos palabras griegas: “oikos” que significa casa y “nomos” que quiere decir administración. El origen griego del término nos lleva a concebirlo como “administración de una casa”. El economista Nicholas Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía" (2006) así lo estima.

Volviendo a la Real Academia Español, nos encontramos que como primera acepción de economía hallamos la siguiente: “Administración eficaz y razonable de los bienes”. Por lo tanto, después de lo expuesto, como conclusión podemos decir que las tres cuestiones sobre las que pivota el término economía son las siguientes: hogar, administración y bienes.

Llegado a este punto volveremos a recordar las palabras utilizadas en otro de los foros: SAE011 - Módulo 9 "Planes de igualdad en las empresas" facilitado por la Profesora Gemma ESCRIG GIL.

En este foro se reflexionaba sobre un artículo de Asunción VENTURA FRANCH y Santiago GARCÍA CAMPÁ, titulado "*Las crisis: femenino plural*". En la disertación que realicé en el foro comencé por indagar en el significado etimológico del término "economía", de la misma manera que lo expuesto en párrafos anteriores para vincularlo al término "crisis". Tras este razonamiento se indaga en el trasfondo de género existente en esta concepción bajo la cual subyace el androcentrismo sobre el que se erige toda la construcción de la realidad que nos es conocida.

Extraigo, de lo expuesto en el foro, los siguientes párrafos:

(...) Esto me ha hecho reflexionar en torno al concepto de economía como parte esencial del trabajo no remunerado realizado por las mujeres a lo largo de la historia, dedicadas, fundamentalmente a la importante labor de la administración de la casa y de la familia. Mujeres realizando una administración eficaz y razonable de los bienes. En estos momentos estaríamos aludiendo a bienes escasos pero, tal y como nos han enseñado... las crisis parecen ser cíclicas, por lo tanto esa escasez de bienes se ha venido repitiendo a lo largo de la historia. Otro pregunta que deberíamos hacernos es ¿dónde son las crisis cíclicas? ¿En qué lugares del planeta? hay zonas del mundo donde las crisis parecen perpetuas y con rostros de mujeres en plural. Mujeres de culturas diferentes, religiones diferentes, lenguas diferentes...

Recordando asignaturas anteriores podríamos decir que la base que sustenta la economía es precisamente la que viene de la citada etimología griega y latina. "La economía comienza en casa y las familias", de un entorno muy privado donde el androcentrismo imperante lo ha mantenido en un segundo plano, sin valorarlo, pero manteniendo un control exhaustivo, bajo la sumisión de las mujeres ante el poder hegemónico de los hombres públicos. Hombres públicos que han puesto en el centro de la construcción social y las relaciones (relaciones tanto laborales como internacionales, incluso familiares, personales...) un concepto de economía construido para y por ellos, desvirtuando la raíz de la misma palabra, palabra femenina.

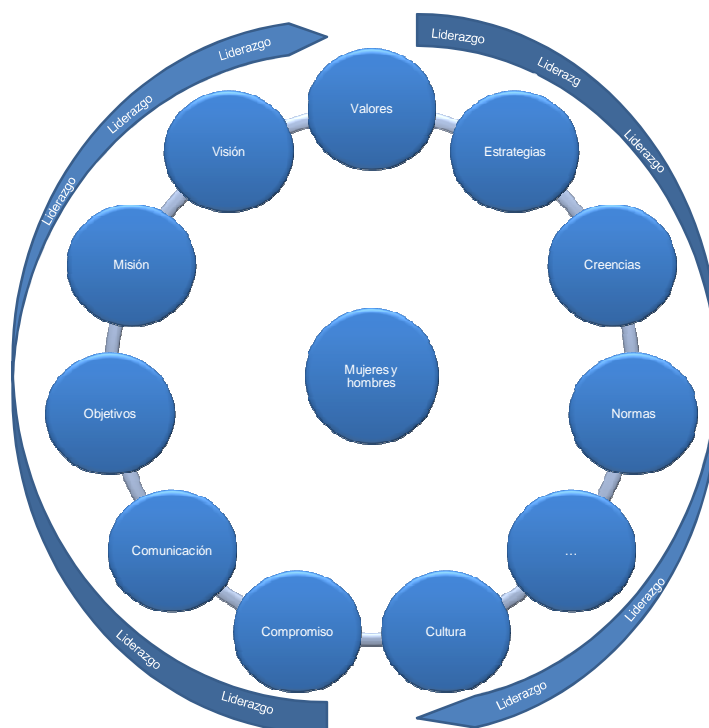
(...) Estas crisis, entre otras, deberían servir para reflexionar sobre las estructuras patriarcales y androcéntricas construidas y que deben ser modificadas por nuevas estructuras donde el ámbito público y privado se entrelace de tal manera que tejan un sistema donde mujeres y hombres tengan igual cabida y su valoración sea igualitaria. Los Planes de Igualdad son algunos de los instrumentos que disponemos en estos momentos, entre otros, para poder realizar una reconstrucción de nuestras estructuras tomando como base a las mujeres y hombres y no una economía mal entendida.

El trabajo final de máster que se presenta trata de dar respuesta a la necesidad planteada de reconstruir las estructuras de nuestra realidad de manera que nos dirijamos hacia una igualdad de mujeres y hombres sólida y sostenible, que tenga en cuenta y comparta las necesidades, expectativas, visiones, percepciones... de mujeres y hombres. Con este trabajo comenzamos por intentar dar respuesta a la necesidad de cambio en las organizaciones, tanto públicas como privadas, sobre la que pivota el mercado laboral y las fuerzas de poder que en ella se instauran. Y, entre otros haremos emerger el verdadero significado de la economía, con sus implicaciones.

Las organizaciones que siguen representando modelos “tradicionales”, son androcéntricas y patriarcales, y repiten sin cesar un modelo en declive altamente jerarquizado y burocratizado que es incapaz de dar respuesta a la realidad actual. Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios constantes que reclama la propia sociedad. Para ello, se requieren estilos de liderazgo que visibilicen a las mujeres y sus talentos, que en el modelo tradicional viven en una opacidad constante e irreal, pues no responde a las necesidades actuales donde mujeres y hombres formamos parte del ámbito público, quedando bastante desprotegido el ámbito privado, pues son las mujeres profesionales las que también se ocupan de los cuidados, no existiendo aún una corresponsabilidad real. Esta estructura socio-económica tradicional se desmorona, es insostenible.

Quienes lideran las organizaciones actuales deben ser capaces de reconocer y desarrollar las potencialidades de las mujeres y hombres del equipo. Favoreciendo el trabajo en equipo, fomentando la creatividad, la innovación y la adaptación a cada momento.

Para ello se facilita la metodología que se presenta en este trabajo, en la cual **la clave son las personas; mujeres y hombres con sus especificidades por cuestión de género.**



El estilo de liderazgo que se plantea como “Ideal” bajo la denominación de “**liderazgos sensibles o despiertos**” es un estilo que toma como centro para la **transformación organizacional con enfoque de género** a las personas, mujeres y hombres, tanto del ámbito interno de la organización (plantilla) como externo (clientela).

La persona líder proyecta en su entorno, pero sin obviar la influencia que ejercen quienes están bajo su responsabilidad, siendo clave en el liderazgo que se desarrolla a nivel grupal, a nivel organizacional. Quien lidera debe tener en cuenta, en todo momento, a las personas de su equipo. Tal y como se expresa Sara BERBEL SÁNCHEZ¹²: “...las personas líderes influyen en las seguidoras: estructurando el grupo y contribuyendo al desarrollo de las normas grupales; contribuyendo a su satisfacción. Pero también las seguidoras influyen en la líder: concediendo mayor estatus a la posición de liderazgo, dando a la líder legitimidad en su papel; dándole libertad para ser innovadora (otorgándole “crédito idiosincrásico”); dándole la capacidad de influirles; dándole información sobre su actuación. La influencia, por lo tanto, es de ida y vuelta: ambas crean y comparten una atmósfera común del grupo: confianza mutua, equidad e información”. La y/o el líder ideal debe motivar a cada una de las personas que forman parte de su equipo, en especial a las mujeres, impulsando el empoderamiento, de manera que consiga el desarrollo máximo del potencial de cada una de esas personas que integran el grupo.

¿Por qué lo hemos denominado “**liderazgos sensibles o despiertos**”?

El liderazgo ideal al que se apunta es aquel que es sensible a la realidad de su entorno, las necesidades específicas que tienen las mujeres y hombres del equipo, así como las fortalezas y la debilidades, los potenciales, recursos, energía, ánimo, iniciativa, capacidad de respuesta, creatividad, etc.

Sensibilidad hacia las personas que conforman el equipo de trabajo, de tal manera que se tengan en cuenta sus realidades y se haga lo máximo posible por que mejoren, tanto a nivel profesional como personal. Posibilitando el posicionamiento desde otros puntos de vista para conocer diferentes percepciones de una misma realidad.

Es un liderazgo entre cuyas características se destacan la **empatía**, la **asertividad**, la **flexibilidad**, los **conocimientos** técnicos y de **relación**, **confiabilidad**, capacidad de **escucha** y de **comunicación**, entre otras.

Es un liderazgo **despierto** porque está constantemente atento a lo que ocurre en su entorno, a lo que le transmiten las mujeres y los hombres de su equipo, con palabras, gestos, silencios... es un liderazgo que sabe preguntar, escuchar y responder, así como ser crítico consigo mismo. En los siguientes puntos se profundizará en dicho liderazgo.

¹² BERBEL SÁNCHEZ, S.: *Taller: liderazgo desde la perspectiva feminista*.

2.1. ESTILOS DE LIDERAZGO

El liderazgo es definido por Sandra Milena ROZO MOGOLLÓN y Myriam ABAUNZA DE GONZÁLEZ, en el artículo de investigación “*Liderazgo transaccional y transformacional*”, como “*el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo y se reconoce como componente fundamental que influye en la efectividad general de una organización*”. Partimos de este estudio para exponer la importancia del liderazgo “transaccional” y “transformacional”.

Para comenzar, recordad que los estudios de BASS de 1985 trajo consigo un avance significativo en la investigación sobre los “estilos de liderazgo”, gracias al desarrollo de metodología MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire, y definir el “liderazgo transformacional”. Para BASS el liderazgo transformacional se caracteriza por producir efectos extraordinarios en las personas seguidoras a través de su influencia personal. El “liderazgo transaccional” sería definido como el estilo que se basa en el intercambio de recompensas con las personas subordinadas.

A continuación mostramos diferentes estilos de liderazgo descritos por S. BERBEL¹³:

- Liderazgo **orientado a la tarea**.
Fomenta altos niveles de productividad, organiza y define las actividades del grupo en función de los objetivos de éste.
- Liderazgo **orientado a las relaciones**. Interés por las personas.
Se preocupa por las necesidades, intereses, problemas, desarrollo, bienestar, etc. de las personas del equipo.
- Liderazgo **autocrático o directivo**.
Toma todas las decisiones que afectan al funcionamiento del grupo, y espera que el equipo siga sus instrucciones.
- Liderazgo **democrático o participativo**.
La persona líder comparte con el equipo la toma de decisiones que afectan al funcionamiento de éste.
- Liderazgo **transaccional**.
La persona líder fundamenta su influencia en el intercambio de recompensas con las personas del equipo.
- Liderazgo **transformacional**.
Personas líderes que producen efectos extraordinarios por quienes son seguidas a través de su influencia personal. Facilitan el desarrollo y motivan para que las personas del equipo alcancen metas más allá de lo que ellas mismas creían posible.

Según varios estudios¹⁴, aun existiendo controversia al respecto, de manera generalizada, se podría decir que existe un estilo de liderazgo de mujeres que se caracteriza por la cooperación, se

¹³ BERBEL SÁNCHEZ, S.: *Taller: liderazgo desde la perspectiva feminista*.

centra en las personas, flexible, fomenta la comunicación, la participación y las relaciones interpersonales. En algunos casos se muestra que mujeres que llegan superar el techo de cristal y alcanzan cotas de poder importante, tienden a reproducir estilos de liderazgo que son asignados de manera generalizada a los hombres.

ADLER (1999), HELGESEN (1990), KAUFMANN (1996), LODEN (1985), LÓPEZ-ZAFRA (1999), MONROY (1994) y ROSENER (1990), defienden que las mujeres poseen un estilo de liderazgo "femenino" mientras que los hombres poseen un estilo "masculino". LODEN (1985) defiende que el estilo "masculino" se caracteriza por la competitividad, la autoridad de manera jerarquizada, alto control en manos de la persona líder, y la resolución analítica de problemas. En el caso del estilo "femenino" de liderazgo, LODEN apunta que ejercen un estilo alternativo, caracterizado por la cooperación; colaboración entre quien lidera y las personas subordinadas; bajo control de la persona líder; y solución de problemas mediante intuición, empatía y racionalidad. HELGESEN (1990) define un liderazgo "femenino" que enfatiza la cooperación y la Igualdad. ROSENER (1990) defiende que algunas mujeres líderes prefieren utilizar un estilo interactivo fomentando la participación, compartir en equipo tanto poder como información, y ensalzar el trabajo de cada persona. KAUFMAN (1996) afirma que tanto la forma de trabajar como de comunicar de las mujeres establece un nuevo modo de liderazgo, más receptivo y participativo, en la que la parte emocional y humana cobran importancia, respondiendo de manera más apropiada a las necesidades de la organización.¹⁵

Los estereotipos de género tienen una gran influencia en los estilos de liderazgo así como las percepciones que se tienen de la misma. CANN y SIEGFRIED (1990) demuestran esta opinión empíricamente, de manera que se da una tendencia a considerar a los hombres más "autocráticos" y "orientados a la tarea" por su relación a la dimensión estereotípica "instrumental" (agresivos, emprendedores, independientes, autosuficientes, dominantes, competentes, racionales...), y las mujeres más "democráticas" y "orientadas a las relaciones" relacionándola con la dimensión estereotípica "comunal" (interés en las demás personas, generosas, sensibles, comprensivas, cariñosas, compasivas...).¹⁶

Los resultados de "*Género y estilo de liderazgo: un meta-análisis*" llevado a cabo por EAGLY y JOHNSON (1990)¹⁷ son un referente pues demostraron que las mujeres lideraban con estilos más "democráticos" y "participativos" estando más "orientadas a las relaciones", mientras que los hombres lo hacían de una manera más "autocrática" y "directiva" estando más "orientados a la

¹⁴ CUADRADO, I; MOLERO, F; NAVAS, M.: "El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional" *Acción Psicológica* 2003, vol. 2, nº 2, 115-129 (entre otros).

¹⁵ CUADRADO, I.: "¿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*, 2003, 18 (3), 283-307.

¹⁶ CUADRADO, I.: "¿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*, 2003, 18 (3), 283-307.

¹⁷ EAGLY, Alice H.; JOHNSON, Blair T., "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis". *Psychological Bulletin*. 1990, Vol. 108, No. 2, 233-256

tarea”. Otra de las cuestiones que expuso este meta-análisis es que los estilos se enfatizaban en la manera en la que cada sexo desempeñaba una actividad considerada conforme a su género, y según la dominación numérica del sexo en los puestos de liderazgo.

ROSENER (1990) estudia las diferencias de género existentes entre el liderazgo “transformacional” y “transaccional”. En este trabajo las mujeres líderes describían su estilo de liderazgo citando los siguientes aspectos: estimular la participación, compartir el poder y la información, aumentar la confianza en sí mismas y la de su equipo, y estimular. En conclusión características propias del liderazgo “transformacional”. Los líderes hombres señalaban en su estilo aspectos propios del liderazgo “transaccional”.

2.2. ESTILOS DE LIDERAZGO EFICACES Y SATISFACTORIOS

La búsqueda del estilo de liderazgo ideal ha sido tema de análisis desde hace tiempo. A nivel general podríamos decir que dicho ideal respondería a un liderazgo “**orientado a la tarea**” así como “**orientado a las relaciones**”, “**democrático**” y “**transformacional**” más que transaccional.¹⁸

Marcela LAGARDE nos habla de “**Liderazgos entrañables**”¹⁹ al citar el liderazgo de las mujeres desde la perspectiva filosófica feminista: “(...) *Generalmente usamos un lenguaje masculinizado y no tenemos suficientes categorías propias para nombrar las cosas como queremos. Entonces, “entrañables” significa: con las entrañas, con el corazón, con lo que somos y lo que queremos ser. Porque somos esenciales para la vida, y sobre todo, porque somos portadoras de alternativas para hacer viables a la sociedad y al mundo. También significa los tipos de liderazgo que queremos hacer y en los cuales podemos desarrollarnos las mujeres feministas*”.

Al hablarnos de liderazgos de las mujeres, Marcela LAGARDE nos ilumina sobre las características de este tipo de liderazgos:

- No busca imponer, busca **convencer**.
- Son liderazgos de **acción**, porque no solamente se busca convencer ideológicamente, sino también con acciones.
- Son **ejemplares**.
- Relación entre el **pensar, ser y existir** como clave histórica y filosófica de los liderazgos de las mujeres.
- La intención de **llevar a la vida** misma, en el tiempo presente, las **propuestas utópicas**, es una marca de género de los liderazgos de las mujeres.
- La filosofía política para los nuevos liderazgos, **la ética**, que es la clave.

¹⁸ CUADRADO, I; NAVAS, M. y MOLERO, F.: *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del Techo de Cristal*. Sanz y Torres. Madrid, 2006.

¹⁹ LAGARDE, M.: *Claves feministas para liderazgos entrañables. Memoria del Taller. Managua, 6-8 de octubre, 1999*. Edición Sofía Montenegro.

La relación entre el pensar, ser y existir de Marcela LAGARDE se vincula estrechamente al presente trabajo fin de máster, tal y como se exponía en la propia introducción. Sobre la ética a la que alude Marcela LAGARDE, se destaca lo siguiente: "*La ética feminista para el liderazgo de las mujeres necesita que cada mujer esté a favor de las mujeres, y también a favor de sí misma*". El peso del contenido de este hecho es fundamental en la construcción de los liderazgos, pues se alude a lo fundamental de estar unidas y trabajar de manera cooperativa unas mujeres con otras, apoyándonos mutuamente. De esta manera también se consigue estar a favor de cada una, apuntando hacia el crecimiento tanto personal como colectivo.

Ante este hecho, para conseguir una transformación y reestructuración de la realidad, tal y como plantea en el presente trabajo, es fundamental que los hombres también se alineen con esta ética y se muestren a favor de las mujeres, dejándonos (no dificultando y poniendo barreras) y/o animándonos a alcanzar nuestras metas. Y sus nuevas metas como hombres, a favor de mujeres y hombres que trabajan por acabar con el patriarcado imperante. De esta manera vosotros también tendréis un crecimiento personal. Como consecuencia de lo expuesto, la transformación y rediseño de las estructuras logradas, serán afines a mujeres y hombres, porque surgirán y evolucionarán de acuerdo a las realidades de unas y otros.

Con el proceso que se presenta en el presente trabajo, se pretende lograr una "transformación" real en las organizaciones, mediante el impulso de nuevos estilos de liderazgo que toman de base, sobre todo, estilos que han sido atribuidos mayoritariamente a las mujeres. Transformación de base que integra a mujeres y hombres en un nuevo orden construido y diseñado desde una perspectiva de género y teniendo en cuenta las visiones, necesidades, intereses, realidades... de mujeres y hombres.

Se presenta un estilo de liderazgo tanto para mujeres como para hombres que tenga en cuenta a mujeres y a hombres, cuyo objetivo es lograr una calidad de vida y justicia social, de manera que se logre un desarrollo real en todos los ámbitos y para todas las personas.

Entre otras características que apunta Marcela LAGARDE encontramos las siguientes:

- *Liderazgos no autoritarios y honestos.*
- *Liderazgos con sentido de auto cuidado y calidad de vida.*
- *Liderazgos autónomos e independientes.*

Para alcanzar estos liderazgos plantea las siguientes cuestiones en las que trabajar:

- *Ética personal y colectiva: deconstruir los viejos hábitos.*
- *Eliminar la deshonra y el negativismo.*
- *Desmontar el propio machismo y misoginia.*
- *Eliminar los prejuicios y el sectarismo.*

Y al referirse a las capacidades constructivas apunta lo siguiente:

- *Los nuevos liderazgos de las mujeres pasan por construir conjuntamente con las personas y los grupos las capacidades de satisfacción de sus necesidades.*
- *Los liderazgos deben poseer una capacidad política muy importante, representar y abogar por los intereses sociales, colectivos e individuales.*

El estilo de “**liderazgo sensible o despierto**” es ése que es capaz de romper con los estereotipos y roles de género (que se refleja en la propia cultura organizacional), que son consideradas limitadoras del desarrollo profesional y personal de mujeres y hombres, evitando que el rol hegemónico sea siempre ostentado por los hombres y es capaz de romper el techo de cristal.

Como conclusión de lo expuesto, llegamos a perfilar el “**liderazgo sensible o despierto**” de la siguiente manera:

- Persona que practica la escucha activa.
- De buena comunicación – sabe expresarse con claridad y sinceridad.
- Con sentido ético.
- Rompe con el patriarcado – desaprender para volver a aprender.
- Ejercicio de un liderazgo honesto.
- Basado en el consenso.
- Persigue la mejora de la calidad de vida.
- Desarrolla la conciencia de las mujeres.
- Con capacidad política – representa y aboga por los intereses sociales, colectivos e individuales.
- Aprende a representar intereses afines a las mujeres y que concuerden con sus necesidades.
- Incluyente.
- Basado en la acción – hechos.
- Valor.
- Paciencia.
- Dedicación.
- Perseverancia.
- Persona asertiva.
- Persona empática.
- Persona positiva y con ilusión.
- Sabe valorar a cada persona.
- Confía y es una persona en la que confían.
- Sabe delegar.
- Motiva e involucra a todas las personas del equipo en el logro de objetivos comunes.
- Sabe escuchar y presta atención (gestos, silencios...).

La persona líder “**sensible o despierta**” debe tener la capacidad para impulsar el trabajo en equipo; generar condiciones y un clima favorable para el desarrollo de cada persona y el colectivo; debe adaptarse al grupo; es flexible; comunica y coordina el equipo óptimamente; media y resuelve conflictos; tiene capacidad para utilizar el enfoque de género y así saber reconocer aspectos culturales, económicos, sociales... que limitan el comportamiento y la actitud de mujeres y hombres en ámbitos y espacios.

3. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN

3.1. PROCESO DE TRABAJO

En la introducción de este documento se describe el proceso de trabajo que se propone en la presente metodología, cuyo fin es lograr ejercer un “liderazgo sensible o despierto”. El proceso presenta un escenario de partida compartido por la dirección, la plantilla y la clientela de una organización. En este punto de partida se encajarán las visiones y percepciones sobre liderazgo de mujeres y hombres que representan a las tres esferas mencionadas, mediante la cumplimentación de un cuestionario por cada una de las partes para poder realizar el **análisis** de la situación de partida que dará como resultado un **diagnóstico**.

Dicho análisis dará paso al diseño de un **plan de mejora** adaptado a la realidad de la organización en la que se esté trabajando. En dicho plan se especificarán medidas, planificarán tiempos y responsabilidades para poder alcanzar la meta deseada. Una vez se apruebe el plan de mejora por parte de la dirección y sea comunicado a nivel interno (plantilla) y externo (clientela), siendo este último opcional, se dará comienzo a la **implantación**, mediante técnicas de **seguimiento y evaluación**. Al finalizar la implantación se habrá logrado integrar en la **cultura organizativa** un estilo de “liderazgo sensible o despierto”. Pero el proceso no concluye en este momento, pues ha sido ideado como un proceso continuo de mejora constante. Al llegar a la evaluación se revisa la satisfacción de todas las partes con el proceso iniciado, con las medidas implantadas y los beneficios de las mismas. De esta evaluación volverán a diseñarse nuevas medidas a poner en marcha de manera que den respuesta a las realidades de cada momento de la organización, pues como las personas, la organización está viva, pues está compuesta por mujeres y hombres con sus ritmos, necesidades, realidades, visiones... particulares en cada momento del ciclo de la vida.

En el punto anterior (2.2) se presentaba el ideal de liderazgo que lo hemos acuñado como “**sensible o despierto**”, y se explicaba cómo se ha llegado a esa conclusión de perfil de liderazgo idóneo. A continuación daremos herramientas para analizar la organización y ver si el liderazgo ejercido en el mismo responde a ese perfil y si éste es demandado (o resulta de interés) por la plantilla y la clientela al presentar este ideal de liderazgo se captará el interés por los beneficios que conlleva. Para finalizar daremos las claves que nos lleven a conseguir desarrollar este liderazgo “**sensible o despierto**”.

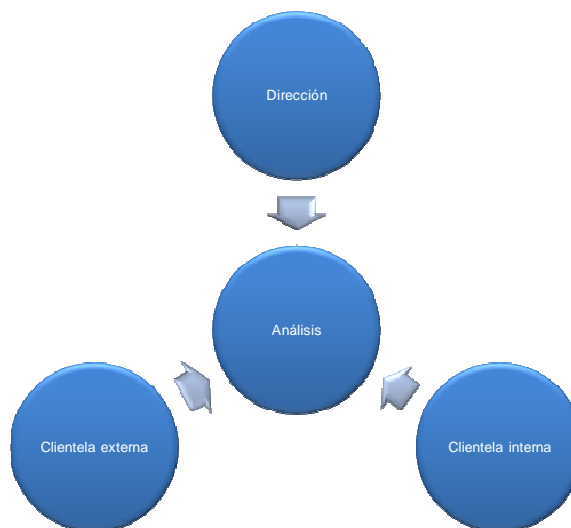


Fuente: elaboración propia.

3.2. ANÁLISIS

Sesiones de trabajo para cumplimentar cuestionarios con la Dirección, la plantilla (clientela interna) y clientela (clientela externa).

Tal y como se ha expuesto anteriormente se realizará una análisis sobre liderazgo en la organización en la que participará la Dirección, la plantilla y la clientela. Las tres esferas forman parte de la cultura organizacional y forman parte del estilo de liderazgo que se ejerce en la misma pues la influencia de ésta impregna las tres.



Fuente: elaboración propia.

Dirección:

- ⇒ Reunión de trabajo con una o varias personas de la Dirección de la organización.
- ⇒ Exponer a la Dirección los motivos por los que iniciar el proceso.
- ⇒ Explicar el proceso de trabajo.
- ⇒ Cumplimentar individualmente un cuestionario por la Dirección sobre el estilo de liderazgo ejercido en la organización.

Plantilla (clientela interna):

- ⇒ Mantener una reunión de trabajo con una representación de la Plantilla para informar sobre el proceso que se inicia en la organización.
- ⇒ Cumplimentar individualmente un cuestionario por la representación de la plantilla sobre el estilo de liderazgo ejercido por la Dirección, el estilo de liderazgo deseado y ventajas del mismo.

Clientela (clientela externa):

- ⇒ Mantener una reunión de trabajo con una representación de la clientela para informar sobre el proceso que ha iniciado la organización y explicar la importancia de su participación en el mismo.
- ⇒ Cumplimentar individualmente un cuestionario por la representación de la clientela, sobre el estilo de liderazgo que consideran ejerce la Dirección, el estilo de liderazgo que desearían que se ejerciese con objeto de recibir un mejor servicio.

Nota: las personas que representan tanto a la dirección y la plantilla, como a la clientela, deben abarcar un amplio espectro de realidades (siempre ajustándonos a la realidad existente en cada organización):

⇒ Dirección:

- Mujeres y hombres que lleven mucho tiempo en la empresa.
- Mujeres y hombres que lleven poco tiempo en la empresa.
- Mujeres y hombres de diferentes franjas de edad.
- Hombres y mujeres con diferentes formaciones.
- Mujeres y hombres con responsabilidades familiares (mayores y menores).
- Mujeres y hombres sin responsabilidades familiares.

⇒ Plantilla:

- Mujeres y hombres que lleven mucho tiempo en la empresa.
- Mujeres y hombres que lleven poco tiempo en la empresa.
- Hombres y mujeres muy cercanas a la dirección (relación).
- Hombres y mujeres muy lejanas a la dirección (relación).
- Mujeres y hombres de diferentes franjas de edad.
- Hombres y mujeres con diferentes formaciones.
- Mujeres y hombres con responsabilidades familiares (mayores y menores).
- Mujeres y hombres sin responsabilidades familiares.

⇒ Clientela:

- Hombres y mujeres fidelizadas a los servicios y productos de la empresa.
- Hombres y mujeres recientemente captadas por la empresa.
- Mujeres y hombres de diferentes franjas de edad.
- Hombres y mujeres con diferentes formaciones.
- Mujeres y hombres con responsabilidades familiares (mayores y menores).
- Mujeres y hombres sin responsabilidades familiares.

Los cuestionarios a ser contestados se basan en una de las versiones resumidas del MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) de BASS y AVOLIO (1990). Los estudios de BASS de 1985 constituyen todo un avance en la investigación de los estilos de liderazgo. BASS y AVOLIO (1994) realizaron una investigación en la que mediante el MLQ analizaban el liderazgo ejercido por las personas que lideraban los equipos de trabajo analizados. Los resultados señalaban que las mujeres mostraban en mayor grado conductas del liderazgo “transformacional”. Las mujeres también eran evaluadas de manera superior en esfuerzo extra, eficacia y satisfacción. BASS y AVOLIO señalaban la estrecha relación de estas con cuestiones de género. En el caso de las mujeres valores relacionados con el “*cuidado y responsabilidad*”, y en el caso de los hombres “*derechos y justicia*”. Sobre la percepción del mundo también señalan diferencias de género. Los hombres percibirían la vida como un “*orden social jerárquico*” y las mujeres como una “*red de conexiones*”, provocando diferencias en los estilos de liderazgo.

EAGLY y JOHANNESSEN-SCHMIDT (2001) determinan que las mujeres adoptan estilos más eficaces. Entre otros porque posiblemente se alejan del estilo de liderazgo tradicional y son más afines al liderazgo transformacional. KOMIVES (1991) dedujo que los hombres necesitan reconstruir el liderazgo y la eficacia dirigiéndose hacia liderazgos transformacionales.

Isabel CUADRADO tras las cuestiones planteadas más arriba, respecto a diferentes estudios realizados por diferentes personalidades, en su trabajo “*¿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, 2003, 18 (3), 283-307, concluye que “*El foco del debate gira en torno a las diferencias de género en estilos de liderazgo, pasando a un segundo plano el estudio de otras variables responsables de estas diferencias, que son cruciales a la hora de explicar el limitado acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo. Los valores, los estereotipos de género, la concepción y uso del poder y las expectativas son algunos de los aspectos que no se pueden excluir de las investigaciones sobre liderazgo y género*”.

Todas estas variables planteadas por Isabel CUADRADO serán tenidas en cuenta, tanto en el análisis como en toda la metodología en general. Siendo cuestiones fundamentales de todo el proceso. La herramienta de análisis tiene en cuenta los elementos indicados y permite ver la realidad del estilo de liderazgo que ejercen mujeres y hombres en las organizaciones, así como sus consecuencias y las visiones de las personas que están en el marco de acción de ese liderazgo. Sólo si somos conscientes de la realidad querremos y seremos capaces de mejorar nuestro estilo de liderazgo aunando esfuerzos con las personas que nos rodean.

Herramientas de análisis:

Presentamos 3 tipos de cuestionarios en relación al grupo meta al que va dirigido. El primero está diseñado para que la dirección la complete, el siguiente para que sea la plantilla quien la responda, y para concluir, la tercera estará dirigida a recoger las valoraciones de la clientela. Las tres versiones resumidas del MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) de BASS y AVOLIO (1990) y se le han incluido elementos para profundizar en cuestiones de género.

Los cuestionarios se basan en: “*Liderazgo transformacional e internalidad en equipos eficaces de una empresa hotelera mexicana*” Universidad de las Américas Puebla.

Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades. Departamento de Psicología.

Tesis profesional presentada por Enrique Reig Salazar.

Cuestionario para la Dirección:

Datos perfil líder:

- Sexo: Mujer / Hombre.
- Edad.

- Estudios: Primarios / Secundarios / Bachiller / FP I / FP II / Licenciatura / Máster / Doctorado.
- Antigüedad en la organización:
- Antigüedad en el puesto de dirección:
- Nº de personas que lidera: Mujeres / hombres.

Cuestiones generales sobre la persona líder que contesta el cuestionario:

- Valore en general, en su opinión la relación con su equipo:
En el caso de las mujeres:
Muy lejana 1 2 3 4 5 Muy cercana.
Muy poco satisfactoria 1 2 3 4 5 Muy satisfactoria.
En el caso de los hombres:
Muy lejana 1 2 3 4 5 Muy cercana.
Muy poco satisfactoria 1 2 3 4 5 Muy satisfactoria.
- ¿Hasta qué punto considera que su opinión es compartida con su equipo?
En el caso de las mujeres:
En muy bajo grado 1 2 3 4 5 En muy alto grado.
En el caso de los hombres:
En muy bajo grado 1 2 3 4 5 En muy alto grado.
- La eficacia laboral de su equipo es:
Muy poco eficaz 1 2 3 4 5 Muy eficaz.
- ¿Cómo de eficaz se considera si debe representar a su equipo ante otras personas?
En el caso de las mujeres:
Muy poco eficaz 1 2 3 4 5 Muy eficaz.
En el caso de los hombres:
Muy poco eficaz 1 2 3 4 5 Muy eficaz.
- ¿Qué grado de influencia tiene para conseguir ascensos o incentivos para su equipo?
En el caso de las mujeres:
Nada de influencia 1 2 3 4 5 Mucha influencia.
En el caso de los hombres:
Nada de influencia 1 2 3 4 5 Mucha influencia.
- Indique el grado de satisfacción con las siguientes cuestiones:
Muy poco satisfactoria 1 2 3 4 5 Muy satisfactoria.
 - Trato con el equipo
 - Mujeres
 - Hombres
 - Clima de trabajo en su departamento
 - Sueldo recibido
 - El trabajo que desarrolla
 - Trato con la clientela
 - Mujeres

- Hombres
 - Pertenencia a la organización
 - Métodos de dirección empleados
- Indique el estilo de liderazgo que cree ejercer²⁰:
 - Liderazgo orientado a la tarea.
 - Liderazgo orientado a las relaciones. Interés por las personas.
 - Liderazgo autocrático o directivo.
 - Liderazgo democrático o participativo.
 - Liderazgo transaccional.
 - Liderazgo transformacional.
- ¿Cambiaría su forma de dirigir?
Nada 1 2 3 4 5 Mucho.
- Indique el estilo de liderazgo que desearía desarrollar²¹:
 - Liderazgo orientado a la tarea.
 - Liderazgo orientado a las relaciones. Interés por las personas.
 - Liderazgo autocrático o directivo.
 - Liderazgo democrático o participativo.
 - Liderazgo transaccional.
 - Liderazgo transformacional.
- Tengo en cuenta las necesidades de conciliación de mi equipo y les doy respuesta.
En el caso de las mujeres:
Nada 1 2 3 4 5 Mucho.
En el caso de los hombres:
Nada 1 2 3 4 5 Mucho.
- Las Personas del equipo se sienten satisfechas de las medidas de conciliación puestas en marcha.
En el caso de las mujeres:
Nada 1 2 3 4 5 Mucho.
En el caso de los hombres:
Nada 1 2 3 4 5 Mucho.
- ¿Quiénes trabajan mejor con mi estilo de liderazgo?
 - Las mujeres
 - Los hombres
 - Tanto las mujeres como los hombres.
- Hago que las personas de mi equipo den su opinión y aportaciones en las reuniones de equipo.

²⁰ BERBEL SÁNCHEZ, S. *Taller: liderazgo desde la perspectiva feminista*. (describir cada liderazgo en el cuestionario).

²¹ BERBEL SÁNCHEZ, S. *Taller: liderazgo desde la perspectiva feminista*. (describir cada liderazgo en el cuestionario).

Las mujeres:

Nada 1 2 3 4 5 Mucho.

Los hombres:

Nada 1 2 3 4 5 Mucho.

- En las reuniones de equipo opinan y hacen aportaciones:
 - Las mujeres
 - Los hombres
 - Tanto las mujeres como los hombres.
- En el equipo encuentro:
 - Mujeres líderes
 - Hombres líderes
 - Tanto mujeres como hombres líderes

En las siguientes frases se debe indicar el grado en que cada una se ajusta a la manera de dirigir de la persona líder que contesta. El baremo de puntuación se muestra a continuación:

- Nunca 1
- A veces 3
- Casi siempre 5
- De vez en cuando 2
- Bastante 4

1. Ayudo a las “personas de mi equipo” bajo mi supervisión a cambio de sus esfuerzos. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
2. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados.
3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan.
4. Presto atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.
5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante.
6. Hablo a las “personas de mi equipo” de los valores y creencias más importantes para mí. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
7. Estoy ausente cuando se me necesita.
8. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.
9. Hablo del futuro con optimismo.
10. Hago que las “personas” de mi equipo se sientan orgullosas de trabajar conmigo. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
11. Señalo de forma concreta quién es la “persona responsable” de lograr unos determinados objetivos de rendimiento. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
Hago que mujeres y hombres tomen responsabilidades (desagregado por sexo).
12. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar.
13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.
14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.
15. Dedico tiempo a la formación y a la capacitación.
16. Dejo claro lo que cada “persona” puede recibir si se consiguen los objetivos. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

17. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles".
18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del "grupo". Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
19. Trato a la gente más como "persona individual" que como perteneciente de un equipo. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.
21. Actúo de forma que me gano el respeto de las "personas que trabaja conmigo". Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, quejas y fallos.
23. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones.
24. Llevo un registro de todos los errores.
25. Doy muestras de poder y confianza en mi persona.
26. Presento una convincente visión del futuro.
27. Hago que las "personas bajo mi responsabilidad" dirijan su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
28. Evito tomar decisiones.
29. Considero que cada una de las "personas que componen mi equipo" tienen sus propias necesidades, capacidades y aspiraciones. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
30. Hago que las "personas bajo mi responsabilidad" contemplen los problemas desde muchos ángulos diferentes. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
31. Ayudo a que las "personas de mi equipo" desarrollen sus capacidades. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
32. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.
33. Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes.
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.
35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas.
36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos.
37. Soy una persona efectiva a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las "personas de mi equipo". Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios.
39. Consigo que las "personas" rindan más de lo que esperaban. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
40. Soy eficaz a la hora de representar a las "personas de mi equipo" ante la autoridad superior – impulso la promoción de las personas. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
41. Trabajo de forma satisfactoria con las "personas bajo mi responsabilidad". Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
42. Potencio el deseo de tener éxito en las personas de mi equipo. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.

44. Incremento el deseo de trabajar más en las "personas de mi equipo". Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

45. El "equipo que dirijo" es eficaz. Mujeres y hombres (desagregado por sexo). Utilizo mecanismos para que hombres y mujeres participen activamente en las reuniones y en la toma de decisiones. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

Cuestionario para la Plantilla:

Datos perfil persona de la plantilla que contesta:

- Sexo: Mujer / Hombre.
- Edad.
- Estudios: Primarios / Secundarios / Bachiller / FP I / FP II / Licenciatura / Máster / Doctorado.
- Antigüedad en la organización:
- Antigüedad con la persona que describe:
- Nº de personas que forman parte de su departamento y comparten la misma dirección:
Mujeres / hombres.

Cuestiones generales sobre la persona de la plantilla que contesta el cuestionario:

- Sexo de la persona que describe: Mujer / Hombre.
- La relación con la persona que se describe es:
Muy lejana 1 2 3 4 5 Muy cercana.
Muy poco satisfactoria 1 2 3 4 5 Muy satisfactoria.
- ¿Hasta qué punto cree que el resto de compañeras y/o compañeros de departamento comparten su opinión acerca de la persona que se describe? Mujeres:
En muy bajo grado 1 2 3 4 5 en muy alto grado.
Hombres:
En muy bajo grado 1 2 3 4 5 en muy alto grado.
- En su opinión la eficacia laboral del departamento es:
Muy poco eficaz 1 2 3 4 5 Muy eficaz.
- ¿Cómo de eficaz considera al / a la líder de su departamento de a la hora de representar a su departamento frente a una autoridad superior?
Muy poco eficaz 1 2 3 4 5 Muy eficaz.
- ¿Hasta qué punto puede su líder ejercer influencia para que las "personas de su equipo" sean ascendidas o incentivos por la organización?
En el caso de las mujeres:
Nada de influencia 1 2 3 4 5 Mucha influencia.
En el caso de los hombres:
Nada de influencia 1 2 3 4 5 Mucha influencia.
- Grado de satisfacción con las siguientes cuestiones:
Muy poco satisfactoria 1 2 3 4 5 Muy satisfactoria.
 - Trato con el equipo:

- Mujeres
- Hombres
- Clima de trabajo en su departamento
- Sueldo recibido
- El trabajo que desarrolla
- Trato con la clientela
 - Mujeres
 - Hombres
- Pertenencia a la organización
- Métodos de dirección empleados
- Indique el estilo de liderazgo que cree ejercer la persona que describe²²:
 - Liderazgo orientado a la tarea.
 - Liderazgo orientado a las relaciones. Interés por las personas.
 - Liderazgo autocrático o directivo.
 - Liderazgo democrático o participativo.
 - Liderazgo transaccional.
 - Liderazgo transformacional.
- ¿Cambiaría la forma en la que se dirige?
Nada 1 2 3 4 5 Mucho.
- Indique el estilo de liderazgo que desearía desarrollasen²³:
 - Liderazgo orientado a la tarea.
 - Liderazgo orientado a las relaciones. Interés por las personas.
 - Liderazgo autocrático o directivo.
 - Liderazgo democrático o participativo.
 - Liderazgo transaccional.
 - Liderazgo transformacional.
- La persona que se describe tiene en cuenta las necesidades de conciliación del “equipo” y da respuesta a las mismas.
En el caso de las mujeres:
Nada 1 2 3 4 5 Mucho.
En el caso de los hombres:
Nada 1 2 3 4 5 Mucho.
- Las “personas del equipo” se sienten satisfechas de las medidas de conciliación puestas en marcha.
En el caso de las mujeres:
Nada 1 2 3 4 5 Mucho.

²² BERBEL SÁNCHEZ, S. *Taller: liderazgo desde la perspectiva feminista*. (describir cada liderazgo en el cuestionario).

²³ BERBEL SÁNCHEZ, S. *Taller: liderazgo desde la perspectiva feminista*. (describir cada liderazgo en el cuestionario).

En el caso de los hombres:

Nada 1 2 3 4 5 Mucho.

- ¿Quiénes trabajan mejor con el estilo de liderazgo que se ejerce?:
 - Las mujeres
 - Los hombres
 - Tanto las mujeres como los hombres
- La persona que se describe hace que todas las "personas del equipo" demos nuestra opinión y aportaciones en las reuniones de equipo.

En el caso de las mujeres:

Nada 1 2 3 4 5 Mucho.

En el caso de los hombres:

Nada 1 2 3 4 5 Mucho.

- ¿Cree que sus "compañeras y/o compañeros" comparten su misma opinión acerca de la eficacia y satisfacción en su unidad de trabajo?

Compañeras:

Muy poco 1 2 3 4 5 Mucho.

Compañeros:

Muy poco 1 2 3 4 5 Mucho.

- ¿En las reuniones de equipo opinan y hacen aportaciones?
 - Las mujeres
 - Los hombres
 - Tanto mujeres como los hombres
- Crees que la persona descrita encuentra en el equipo:
 - Mujeres líderes
 - Hombres líderes
 - Tanto mujeres como hombres líderes

En las siguientes frases se debe indicar el grado en que cada una se ajusta a la manera de dirigir de la persona líder que está describiendo. El baremo de puntuación se muestra a continuación:

- Nunca 1
- De vez en cuando 2
- A veces 3
- Bastante 4
- Casi siempre 5

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos.
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados.
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan.
4. Presta atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella.
7. Está ausente cuando se le necesita.

8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.
9. Habla del futuro con optimismo.
10. Me hace sentir orgullosa/orgullosa de trabajar con él/ella.
11. Señala de forma concreta quién es la "persona responsable" de lograr unos determinados objetivos de rendimiento. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
Hace que mujeres y hombres tomen responsabilidades (desagregado por sexo).
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar.
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la capacitación.
16. Deja claro lo que "cada persona" puede recibir si se consiguen los objetivos. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles".
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.
19. Me trata más como persona individual que como integrante de un grupo.
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.
21. Actúa de forma que se gana mi respeto.
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, quejas y fallos.
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.
24. Lleva un registro de todos los errores.
25. Da muestras de poder y confianza en sí misma/mismo.
26. Presenta una convincente visión del futuro.
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido.
28. Evita tomar decisiones.
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes.
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.
35. Expresa satisfacción cuando cumplo las expectativas.
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos.
37. Es efectivo/efectiva a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo.
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios.
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba.
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior – Impulsa mi promoción.
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria.
42. Potencia mi deseo de tener éxito.
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.
44. Incrementa mi deseo de trabajar más.

45. El grupo que lidera es eficaz. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

Utiliza mecanismos para que hombres y mujeres participemos activamente en las reuniones y en la toma de decisiones. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

Cuestionario para la Clientela:

A continuación presentamos las cuestiones a responder por la clientela externa. Introducimos a la clientela en el proceso por considerarla elemento clave en el desarrollo de liderazgos que se ajusten a las necesidades de la sociedad, de las personas, mujeres y hombres, que se interesan o pueden interesarse por el servicio y productos ofrecidos por la organización.

Es importante “escuchar la voz de la clientela”, por un lado, para conocer cuáles son sus necesidades y expectativas para poder darles respuesta desde la organización y, por otro lado, para conocer qué es importante y valoran de lo que les ofrece la organización. Los puntos que se plantean están relacionados con la satisfacción y la percepción de la clientela vinculada al estilo del liderazgo ejercido por la dirección y por la influencia de dicho estilo en el servicio ofrecido a la clientela. Los elementos planteados están relacionados tanto con una dimensión tangible del servicio y producto ofrecido por la organización, como por una dimensión intangible, cobrando esta última una importancia relevante en el análisis a realizar. En la dimensión de intangibles analizaremos cuestiones enlazados con la responsabilidad, empatía, seguridad y confiabilidad.

La satisfacción de la clientela está vinculada a las “expectativas” que se tienen de un servicio y de un producto, y las “percepciones” finales del servicio recibido. En las expectativas se debe tener en cuenta qué es lo “deseado” y qué es lo que se considera “adecuado”, aceptable. Existe una “zona de tolerancia” que hace referencia a la diferencia entre el nivel de servicio deseado y adecuado. Lo deseado y lo adecuado lo compararemos con la dimensión de la percepción del servicio recibido.²⁴

Datos perfil persona (clientela) que contesta:

- Sexo: Mujer / Hombre.
- Edad.
- Estudios: Primarios / Secundarios / Bachiller / FP I / FP II / Licenciatura / Máster / Doctorado.
- Antigüedad como persona usuaria del servicio y productos de la organización:
- Sexo de la persona que describe: Mujer / Hombre.

Cuestiones generales sobre la persona (clientela) que contesta el cuestionario:

- La relación con la organización es:
Muy lejana 1 2 3 4 5 Muy cercana.
Muy poco satisfactoria 1 2 3 4 5 Muy satisfactoria.

²⁴ ZEITHAML, V. y BITHER, M. *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Segunda Edición. Mc Graw Hill 2002. México.

- ¿Hasta qué punto cree que el resto de la clientela comparten su opinión acerca de la organización?
En muy bajo grado 1 2 3 4 5 en muy alto grado.
- En su opinión la eficacia laboral del organismo es:
Muy poco eficaz 1 2 3 4 5 Muy eficaz.
- ¿Cómo de eficaz considera a la dirección de organización a la hora de representar a su plantilla frente a terceras personas?
Muy poco eficaz 1 2 3 4 5 Muy eficaz.
- ¿Hasta qué punto cree que la persona líder del equipo con el que trata puede ejercer influencia para que las “personas de su equipo” sean ascendidas o incentivos por la organización?
En el caso de las mujeres:
Nada de influencia 1 2 3 4 5 Mucha influencia.
En el caso de los hombres:
Nada de influencia 1 2 3 4 5 Mucha influencia.
- Grado de satisfacción con las siguientes cuestiones:
Muy poco satisfactoria 1 2 3 4 5 Muy satisfactoria.
 - Trato de la dirección con la plantilla:
 - Con las mujeres
 - Con los hombres
 - Clima de trabajo
 - Estimación del sueldo recibido
 - El trabajo que desarrolla la dirección
 - Sentimiento de pertenencia a la organización
 - Métodos de dirección empleados
- Indique el estilo de liderazgo que cree ejercer la persona que describe²⁵:
 - Liderazgo orientado a la tarea.
 - Liderazgo orientado a las relaciones. Interés por las personas.
 - Liderazgo autocrático o directivo.
 - Liderazgo democrático o participativo.
 - Liderazgo transaccional.
 - Liderazgo transformacional.
- ¿Cambiaría la forma de dirigir de la organización?
Nada 1 2 3 4 5 Mucho.
- Indique el estilo de liderazgo que cree debería desarrollarse²⁶:
 - Liderazgo orientado a la tarea.

²⁵ BERBEL SÁNCHEZ, S. *Taller: liderazgo desde la perspectiva feminista*. (describir cada liderazgo en el cuestionario).

²⁶ BERBEL SÁNCHEZ, S. *Taller: liderazgo desde la perspectiva feminista*. (describir cada liderazgo en el cuestionario).

- Liderazgo orientado a las relaciones. Interés por las personas.
 - Liderazgo autocrático o directivo.
 - Liderazgo democrático o participativo.
 - Liderazgo transaccional.
 - Liderazgo transformacional.
- La organización tiene en cuenta las necesidades de conciliación del “equipo” y da respuesta a las mismas.

En el caso de las mujeres:

Nada 1 2 3 4 5 Mucho.

En el caso de los hombres

Nada 1 2 3 4 5 Mucho.

- Las “personas de la organización” se sienten satisfechas de las medidas de conciliación puestas en marcha.

En el caso de las mujeres:

Nada 1 2 3 4 5 Mucho.

En el caso de los hombres:

Nada 1 2 3 4 5 Mucho.

- ¿Quiénes trabajan mejor con el estilo de liderazgo que se ejerce?

- Las mujeres
- Los hombres
- Tanto las mujeres como los hombres

- ¿Cree que otra “clientela” comparten su misma opinión acerca de la eficacia y satisfacción en la organización?

En el caso de las mujeres:

Muy poco 1 2 3 4 5 Mucho

En el caso de los hombres:

Muy poco 1 2 3 4 5 Mucho

En el próximo apartado indique su grado de satisfacción con el servicio ofrecido por la organización.

El baremo de puntuación es el siguiente:

1 No hay satisfacción 3 Mediana satisfacción 5 Alta satisfacción

2 Baja satisfacción 4 Considerable satisfacción

- Calidad del servicio ofrecido.
- Eficiencia para la resolución de problemas, dudas y necesidades.
- Claridad en las explicaciones.
- Conocimientos del personal técnico demostrado.
- Amabilidad en la atención prestada.
- Disposición del personal técnico a escuchar y aclarar dudas.
- Disposición de la dirección a escuchar y aclarar cuestiones que se consideran de su índole.
- Eficacia en la resolución del problema presentado.

- Rapidez de respuesta.

De los siguientes aspectos indique uno que sea considerado el más importante para usted:

- Amabilidad en la atención prestada.
- Disposición de la organización a escuchar y aclarar dudas.
- Eficacia en la resolución del problema presentado.
- Rapidez de respuesta.

A continuación mostramos estilos de liderazgo²⁷ que deberá valorar, según su percepción, sobre la forma de liderar que tiene la dirección de la organización:

- Liderazgo orientado a la tarea.
- Liderazgo orientado a las relaciones. Interés por las personas.
- Liderazgo autocrático o directivo.
- Liderazgo democrático o participativo.
- Liderazgo transaccional.
- Liderazgo transformacional.

En el caso de considerar que sería oportuno un cambio de estilo de liderazgo por parte de la dirección de la organización, indique el estilo de liderazgo que le gustaría se ejerciese por considerar que el servicio que le ofrecen mejoraría:

- Interés por la tarea.
- Interés por las personas.
- Liderazgo autocrático o directivo.
- Liderazgo democrático o participativo.
- Liderazgo transformacional.

En las siguientes frases se debe indicar el grado en que cada una se ajusta a la manera de dirigir de la dirección de la organización según la percepción de la clientela. El baremo de puntuación a señalar se muestra a continuación:

- Nunca 1
- De vez en cuando 2
- A veces 3
- Bastante 4
- Casi siempre 5

1. La dirección ayuda a la “plantilla” a cambio de sus esfuerzos. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

2. La dirección reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados.

3. La dirección evita intervenir hasta que los problemas se agravan.

4. La dirección presta atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.

5. La dirección evita involucrarse cuando surge algún problema importante.

6. La dirección habla a las “personas de su equipo” de los valores y creencias más importantes para la organización. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

7. La dirección está ausente cuando se le necesita.

²⁷ BERBEL SÁNCHEZ, S. *Taller: liderazgo desde la perspectiva feminista*. (describir cada liderazgo en el cuestionario).

8. La dirección busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.
9. La dirección habla del futuro con optimismo.
10. La dirección hace que las "personas de su equipo" se sientan orgullosas de trabajar en la organización. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
11. La dirección señala de forma concreta quién es la "persona responsable" de lograr unos determinados objetivos de rendimiento. Mujeres y hombres (desagregado por sexo). Hace que mujeres y hombres tomen responsabilidades Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
12. La dirección espera que las cosas vayan mal antes de actuar.
13. La dirección habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.
14. La dirección hace ver la importancia de llevar a cabo lo que se propone.
15. La dirección dedica tiempo a la formación y a la capacitación.
16. La dirección deja claro lo que "cada persona" puede recibir si se consiguen los objetivos. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
17. La dirección demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles".
18. La dirección va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.
19. La dirección trata a la gente más como "persona individual" "que como perteneciente de un equipo. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
20. La dirección deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.
21. La dirección actúa de forma que se gana el respeto de las "personas que trabaja en la organización". Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
22. La dirección concentra toda su atención en subsanar los errores, quejas y fallos.
23. La dirección considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.
24. La dirección lleva un registro de todos los errores.
25. La dirección da muestras de poder y confianza en su persona.
26. La dirección presenta una convincente visión del futuro.
27. La dirección hace que la "persona bajo su responsabilidad" dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
28. La dirección evita tomar decisiones.
29. La dirección considera que cada una de las "personas que componen su equipo" tienen diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
30. La dirección hace que las "personas bajo su responsabilidad" contemplen los problemas desde muchos ángulos diferentes. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
31. La dirección ayuda a que las "personas de su equipo" desarrollen sus capacidades. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).
32. La dirección sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.
33. La dirección da respuesta a las cuestiones urgentes.
34. La dirección enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.
35. La dirección expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas.
36. La dirección muestra confianza en que se conseguirán los objetivos.

37. La dirección es efectiva a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las “personas de su equipo”. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

38. La dirección usa métodos de liderazgo satisfactorios.

39. La dirección consigue que las “personas” rindan más de lo que esperaban. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

40. La dirección es eficaz a la hora de representar a las “personas de su equipo” ante la autoridad superior. Mujeres y hombres (desagregado por sexo). Impulsa la promoción de mujeres y hombres (desagregado por sexo).

41. La dirección trabaja de forma satisfactoria con las “personas bajo su responsabilidad”. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

42. La dirección potencia el deseo de tener éxito en las “personas de su equipo”. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

43. La dirección es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.

44. La dirección incrementa el deseo de trabajar más en las “personas de su equipo”. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

45. El “equipo que dirige” la dirección es eficaz. Mujeres y hombres (desagregado por sexo). Utiliza mecanismos para que hombres y mujeres participemos activamente en las reuniones y en la toma de decisiones. Mujeres y hombres (desagregado por sexo).

Indique sugerencias y expectativas en relación a la organización.

3.3. DIAGNÓSTICO

A continuación presentamos los puntos a tratar en el diagnóstico:

Informe de resultados del diagnóstico y propuesta del Plan de Mejora.

- ⇒ Elaborar un informe “Diagnóstico” basado en las conclusiones de las respuestas de la Dirección, la Plantilla y la clientela externa: estilos de liderazgo (que se ejercen y los que son deseados) - Congruencia entre todas las partes.
- ⇒ Mantener una reunión de trabajo con una o varias personas de la Dirección con el objeto de contrastar el “Diagnóstico” y presentar el “Plan de Mejora”.

Informe de resultados de los cuestionarios contestados:

- ⇒ A qué llamamos el “liderazgo sensible o despierto”. Por qué ponerlo en práctica. Beneficios para las organizaciones.
- ⇒ Ejemplos de Buenas Prácticas.
- ⇒ Punto de partida: resultados del análisis.
- ⇒ Exposición de acciones y medidas susceptibles de ser puestas en marcha.

3.4. PLAN DE MEJORA

A continuación presentamos los puntos a tratar en el Plan de Mejora:

Consenso del Plan de Mejora.

- ⇒ Consensuar con la Dirección la propuesta de acciones a desarrollar en el “Plan de Mejora” en base a unos objetivos y resultados medibles y alcanzables a corto, medio y largo plazo.

- ⇒ Como resultado del contraste con la Dirección se llega a un acuerdo final sobre acciones a desarrollar en la organización.
- ⇒ Se pondrán en marcha medidas para implantar un estilo de liderazgo que responda a las necesidades planteadas por todas las partes.
- ⇒ El Plan de Mejora describirá cada medida especificando sobre quién recae la responsabilidad de la implantación de cada una, cronograma, seguimiento y evaluación de las mismas.
- ⇒ Se planifica la puesta en marcha, el seguimiento y la evaluación de cada medida

Objetivos	Acciones y Medidas	Responsables	Cronograma												Resultados
			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	

Entre las **acciones y medidas** a poner en marcha se propone la siguiente batería de elementos, que serán ajustadas a las necesidades de la persona o personas líderes, así como a los equipos, para conseguir desarrollar el “liderazgo sensible y despierto” deseado y descrito anteriormente:

El cómo (la forma o manera de integrar en la cultura de la organización el nuevo estilo de liderazgo):

- **Sensibilización.**

Sensibilización básica en Igualdad y género. Será de fundamental importancia desarrollar una mirada crítica para poder reconocer las desigualdades que nos rodean y de esta manera poder trabajar sobre ellas en pro de la Igualdad en la organización al conocer los beneficios que trae consigo trabajar el desarrollo de la Igualdad en la organización. Será interesante sensibilizar también a la plantilla de la organización.

- **Formación.**

Una formación en cuestiones de género e Igualdad en el ámbito socio-laboral será esencial para poder conocer herramientas y metodologías existentes para la transformación de nuestras estructuras androcéntricos y dar pasos hacia una nueva construcción realizada por mujeres y hombres tanto a nivel social como organizacional. El conocimiento de experiencias y BBPP será también importante en la formación a recibir por las personas líderes.

En este punto también se considera interesante la participación de la plantilla en algunas de las formaciones. Aunque puede resultar oportuno hacer una formación específica sólo con la Dirección para trabajar contenidos específicos relacionados con gestión y liderazgo que luego desarrollen con el equipo, y otra específica con la plantilla, así como algunas comunes.

- **Mentoring.**

Transmisión de conocimientos útiles y prácticos mediante el acompañamiento en la interiorización y puesta en marcha del estilo de “**liderazgo sensible o despierto**”. El acompañamiento se hace por una persona que tutoriza el proceso y que trasmite sus experiencias y habilidades facilitando el desarrollo y el progreso de la persona tutorizada que desea implementar un “**liderazgo sensible o despierto**”.

- **Coaching.**

Mediante la metodología del coaching, que consiste en “entrenar” a una persona (en este caso sería quien lidera el grupo) o a un grupo (el equipo de trabajo que es liderado), mediante el desarrollo de habilidades concretas se alcanzará la primera meta del presente trabajo, que es desarrollar un “**liderazgo sensible o despierto**”, que traerá consigo una mejora del trabajo en equipo, mejora del clima laboral, desarrollo profesional, aumento del nivel de productividad, etc.

El qué (las materias en las que trabajar):

- **Emergencia de liderazgos ocultos.**

Quienes lideran deben ser capaces de responsabilizar y empoderar a diferentes personas (mujeres y hombres) del equipo para que emerjan nuevos liderazgos que beneficien a la organización. Favorecer que ocupen espacios y tomen la palabra para que se les escuche. Tener en cuenta y valorar sus puntos de vista, así como las aportaciones. Mediante el desarrollo del género inclusivo mujeres y hombres diseñan y alcanzan metas que repercuten positivamente en la vida productiva²⁸ y reproductiva²⁹ mediante el desarrollo de modelos que llevan a la Igualdad.

Según el “Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres”³⁰: “...ayudar a las personas participantes a desarrollar los apropiados modelos mentales que le sirven para construir objetivos comunes...los modelos mentales son las imágenes, suposiciones y las historias que tenemos en nuestras mentes sobre nosotras mismas, otras personas, instituciones y cada aspecto del mundo”. Esto en realidad hace referencia a las percepciones de una misma realidad que pueden tener diferentes personas. La construcción cultural sufrida por cada persona (componente básico del género) nos hace ver a las diferentes personas, sean hombres o mujeres, de diferente forma la misma realidad (percibirla, vivirla, transmitirla...). El **aprendizaje en equipo** hará posible superar las barreras físicas y psíquicas que persisten tanto en la sociedad como en las organizaciones, de manera que se de un aprendizaje entre mujeres y hombres en equipo. Donde todas las personas aportan, escuchan y son escuchadas, gracias a un liderazgo que facilita que esto se dé.

- **Equidad y distribución.**

Siguiendo las palabras de Marcela LGARDE, “debemos procurar que la distribución de los recursos y de las oportunidades sea equitativa”. “Todos esos recursos de que disponen los procesos que impulsamos las mujeres, tienen que ser digeridos y aprovechados individual y colectivamente con equidad. Esto podría ayudar a eliminar muchos resentimientos, muchos sentimientos de injusticia y desigualdad profundos entre las mujeres”.

²⁸ <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>

²⁹ <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>

³⁰ NACIRI, R.; LEMRINI, A.; IMAN, A.; AZZOUNI, S.: “Liderazgo para la toma de decisiones. Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres”. Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, el Desarrollo y la Paz (WLP), 2005.

En el equipo de trabajo en el que participan todas las personas que lo conforman (mujeres y hombres), se da un **respeto** entre todas ellas y todas son valoradas, es un **equipo democrático e igualitario**. Definiremos objetivos y alcanzaremos los mismo mediante formas de organización democrático e igualitario, y el estilo de liderazgo que cree estas condiciones garantizará el éxito de su organización, logrando la mejora constante y la consolidación, así como el posicionamiento estratégico en su sector de intervención, al mismo tiempo que alienta la reconstrucción socio-económica y cultural de nuestra realidad, tomando como premisas la Igualdad y valoración igual de mujeres y hombres, haciendo especial hincapié en la valoración de las mujeres por la brecha existente entre mujeres y hombre en la actualidad en diferentes ámbitos.

▪ **Empoderamiento de mujeres.**

En la IV Conferencia Internacional de la Mujer de las NNUU (Beijing, 1995) se adoptó la necesidad de empoderar a las mujeres, manifestándose en la Plataforma para la Acción de Beijing. Pero ya en 1988 Sara LONGWE desarrolló el “Marco de Empoderamiento” como un proceso para reconocer y reducir las desigualdades de género. El proceso diseñado por LONGWE está formado por las siguientes variables: bienestar, acceso, toma de conciencia, movilización y control. Este proceso llevaría a conseguir una mayor participación de las mujeres en el control de los recursos, su propio bienestar y en la toma de decisiones.

Quien lidere debe ser capaz de empoderar a las mujeres con las que trabaja, activando y visibilizando, entre otros, el talento que en ellas reside. Una de las características fundamentales de la persona líder es que en ella confíen las personas con las que trabaja. Este liderazgo se destaca por su capacidad de motivación, así como de reconocer las preocupaciones, intereses, necesidades, potencialidades,... de cada persona que conforma el equipo.

Al hablar de empoderamiento no podemos dejar de mencionar a Virginia WOLF, autora de “*una habitación propia*” (1929). En Euskadi contamos en estos momentos con “Viginia Wolf Basque Eskola” impulsado por Eudel y Emakunde, espacio propio para las alcaldesas y concejales vascas con objeto de facilitar el trabajo en red y el intercambio de experiencias en relación al ejercicio de la política local. Se trata de una escuela propia para el empoderamiento tanto individual como grupal de las mujeres electas de Euskadi y el trabajo en red. Esta escuela toma el nombre de Virginia WOLF y su obra “*Una habitación propia*”, con el propósito de facilitar a las electas vascas un espacio para reflexionar sobre sus condicionantes de género en el ejercicio diario de la política en sus municipios³¹.

Este es un ejemplo del trabajo para el empoderamiento de mujeres líderes de nuestra sociedad, necesario por las limitaciones de género existentes. Este tipo de experiencia debe servir para trabajar el empoderamiento en todo tipo de organizaciones y de todos los ámbitos.

³¹ <http://www.eudel.net/destacados/basqueskola/>

En este punto queremos recordar algunas mujeres líderes, empoderadas, que son parte fundamental en la historia para la consecución de los derechos de las mujeres³²: Olympe de Gouges (activista de la revolución francesa nos legó la Declaración de los Derechos de la Mujer y de la ciudadanía de 1791) y Mary Wolstonecraft (escribió el libro “*Defensa de los derechos de la mujer*” donde se habla de la educación de las mujeres). Hay muchas otras mujeres que en la actualidad trabajan por lograr un mundo más igualitario y justo.

- **Gestión de equipos de trabajo y planificación estratégica.**

En este punto se subraya la importancia de las personas (mujeres y hombres). Las mujeres y los hombres que forman parte de la organización son el centro de dicho universo. La dirección es consciente del valor de su personal y se traduce en un estilo de liderazgo positivo basado en la confianza y transparencia que enfatiza las relaciones que generan una organización más cohesionada. Cada una de las mujeres y hombres de la organización son personas únicas que trabajan en equipo para realizarse tanto a nivel profesional como personal, a nivel individual y colectivo.

El equipo de trabajo debe guiarse por unos **valores** comunes que vertebran la actuación y estilo de trabajo del mismo. Estos valores deben gravitar en torno a la igualdad, integridad, honestidad, respeto, crecimiento individual y colectivo, aprecio, reconocimiento y el bien común, entre otros. Por lo que es imprescindible contar con personas líderes que sepan guiar y sacar lo mejor de cada persona.

Todas las personas, con el apoyo del “liderazgo sensible y despierto” **definen un propósito**. Para ello, el compromiso con el equipo de trabajo, el proceso o los procesos que se inician en el mismo, y la participación, son fundamentales.

- **Ética del liderazgo**

Tal y como se expone en el “*Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres*”³³: “...el liderazgo no es un ejercicio autoritario, de fuerza u órdenes. Más bien refleja una forma de relacionarse y tratar con otras personas desde un marco de referencia dado...En una asociación para el aprendizaje este proceso y su resultado son llamados la ética del liderazgo”. Por lo tanto, el liderazgo debe ejercerse desde una visión de iguales. Mujeres y hombre que desde sus posiciones aportan a la organización su visión, su experiencia, su profesionalidad... en definitiva una unión de iguales que trabajan en equipo y aprenden mutuamente en el recorrido hacia el logro de objetivos comunes.

- **Gestión razonable del tiempo.**

Se trata de ser eficaz y eficiente, planificando y concentrando tiempo y esfuerzo en una actividad hasta finalizarlo. Las actividades a realizar serán seleccionadas en función de las prioridades y urgencias. El ser líder de un equipo de trabajo y dedicar más horas por lo general, no es un buen ejemplo. No es cuestión de dedicar más tiempo.

³² La referencia de las mujeres que se citan está extraída de: “*Curso básico de empoderamiento y liderazgo: ¿Qué es eso del empoderamiento?*” Escuela municipal de formación feminista, Ayuntamiento de Córdoba.

³³ NACIRI, R.; LEMRINI, A.; IMAN, A.; AZZOUNI, S.: “*Liderazgo para la toma de decisiones. Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres*”. Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, el Desarrollo y la Paz (WLP), 2005.

El ser líder de un equipo de trabajo se basa en la obtención de resultados teniendo en cuenta a cada una de las personas que forman parte del equipo y organizando el trabajo en tiempos de forma racional y dentro del horario laboral. Organizar el trabajo significa planificar (decisión de lo que se va a realizar diseñando objetivos alcanzables), programar (organizar el tiempo y los recursos), priorizar las urgencias y poner en común las cuestiones importantes.

Para una gestión razonable del tiempo será imprescindible aprender a delegar, la asertividad, optimización del tiempo de las reuniones de trabajo, no tomar decisiones que se deben tomar en grupo fuera del horario laboral (momentos informales), llegar a acuerdos en equipo...

Para una gestión adecuada del tiempo, es fundamental que en equipo se respete a las ideas y puntos de vista; el equipo es un espacio compartido de todas las personas que la conforman y para ellas; en equipo de comparte, se cumple con las reglas puestas en equipo, se negocia, se realizan críticas de manera constructiva.

- **Impulso de la participación.**

El liderazgo ejercido debe ser capaz de desarrollar el **potencial humano** de cada una y uno de los miembros de su equipo. Superaremos **prejuicios y estereotipos** que nos hace encasillar a las personas (mujeres y hombres) y etiquetar sus aportes. Esta superación nos llevará a un conocimiento mucho más integral de los aspectos en los que se trabaja, además de valorar el trabajo que realiza cada persona, **emergiendo talentos** que en muchas ocasiones quedan ocultos, talentos que en la gran mayoría de los casos tienen nombres de mujeres que quedan invisibilizadas en la opacidad de la gestión organizacional androcéntrica que aún hoy en día es parte importante de la cultura imperante en las diferentes entidades.

- **Comunicación inclusiva - horizontal.**

La comunicación en la organización se expresa en forma de diálogo y desde una visión compartida de dar y recibir. Se trabaja entre iguales buscando el entendimiento mutuo. Esta comunicación nos lleva a una reconstrucción de las relaciones de la organización, facilitando el desarrollo de los talentos y la emergencia de nuevos liderazgos.

- **Lenguaje inclusivo.**

Lo que se expresa verbalmente es obra de nuestro pensamiento. Si en nuestro uso del lenguaje invisibilizamos a un sexo (mujer) es porque no las tenemos en cuenta. Si el lenguaje está vivo, es adaptable y transformable, debemos visibilizar a las mujeres en nuestro lenguaje, entre otras cuestiones porque las mujeres son parte importante (a nivel mundial más del 50%) de la realidad socio-económica del planeta. En las organizaciones las mujeres están presentes y deben ser nombradas, visibilizadas y tenidas en cuenta.

- **Avance en relación a los roles y estereotipos.**

Destacando el trabajo de Isabel Cuadrado “*Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes*”³⁴, se extraen las siguientes valoraciones recogidas de diferentes estudios e investigaciones realizadas a lo largo del tiempo y que están

³⁴ CUADRADO, I.: “*Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes*” *Psicothema* 2004. Vol. 16, nº 2. pp.270-275.

directamente ligadas con la construcción de género y su influencia en el liderazgo de mujeres y hombres, así como las percepciones:

DRUSKAT (1994) a partir de una revisión, concluyó de *"las mujeres como grupo poseen una serie de valores distintivos (valoran la relación, la colaboración y la discusión), y eso precisamente las llevaría a mostrar un estilo de liderazgo diferente al de los hombres"* (p. 103). EAGLY y JOHNSON (1990) explican las siguientes diferencias: las mujeres son más "democráticas" y los hombres más "autocráticos" aludiendo a diferencias en rasgos de personalidad y conductas entre hombres y mujeres. ROSENER (1990), LÓPEZ-ZAFRA y DEL OLMO (1999) miden, además de los estilos de liderazgo, la auto-asignación en hombres y mujeres líderes de rasgos "masculinos" y "femeninos". En ninguna de dichas investigaciones se encuentran diferencias entre hombres y mujeres líderes. Pero la investigación tradicional de género, ha puesto de manifiesto que poseer rasgos "expresivos-comunales" y preferir valores que sirven a intereses "colectivistas" son aspectos consistentes con el tradicional rol de género femenino. Poseer rasgos "instrumentales-agentes" y otorgar importancia a valores que sirven a intereses "individualistas" son patrones consistentes con el tradicional rol de género masculino.

Como conclusión y dando respuesta a la pregunta ¿Por qué las mujeres tienen un acceso limitado a la función directiva? La autora del trabajo, Isabel Cuadrado expone lo siguiente: SCHEIN (2001) propone que *"uno de los problemas más importantes para las mujeres líderes...es que existe un estereotipo persistente que asocia la dirección con ser hombre"* (p. 681). EAGLY Y KARAU (2002) defiende que el prejuicio existente hacia las mujeres líderes es una de las causas de la escasa presencia femenina en posiciones de liderazgo. En definitiva, como los rasgos y valores estereotípicamente femeninos no se corresponden con los asociados tradicionalmente a las posiciones de liderazgo, las mujeres pueden encontrar dificultades adicionales en comparación con los hombres para alcanzar estos puestos.

Por lo expuesto, será de suma importancia romper con estos estereotipos y roles para que las mujeres alcancen mayores cotas de poder y lograr también que en los grupos de trabajo tengan su liderazgo en las responsabilidades que ostentan.

- **Aprender a escuchar (comunicación verbal y no verbal).**

Se trata de prestar atención profunda a lo que está siendo comunicado. El éxito de un buen liderazgo reside en las habilidades y conocimientos, pero se destaca el saber escuchar. El mostrar interés en la exposición de otra persona, entre otras cuestiones, elevaremos la autoestima de la persona que se expresa, generando un clima adecuado que favorece la comunicación y las relaciones con respeto.

▪ **Cualidades concretas a desarrollar.**

○ **Escucha activa.**

Aún estando presentes físicamente, en muchas ocasiones, las mujeres están totalmente invisibilizadas, no se escucha su voz. Una persona líder debe ser capaz de impulsar y hacer que se escuchen esas voces. Con dedicación, valorando todo lo que se dice, con paciencia... incluso llevando la escucha más allá de la expresión verbal.

○ **Reparto de responsabilidades.**

Para que todas las personas puedan desarrollarse es fundamental repartir responsabilidades en el equipo de trabajo demostrando confianza en cada persona que lo componen y delimitando dichas responsabilidades de manera clara y concisa.

○ **Técnicas grupales para fomentar la participación de las mujeres.**

Mujeres y hombres del equipo participan e intervienen con sus opiniones, puntos de vista y aportaciones en el trabajo en equipo. Todas las voces son escuchadas y valoradas. Toda intervención es fundamental y lidera mientras se expone y es escuchada.

El trabajo en equipo, mediante un adecuado desarrollo de la comunicación horizontal, tal y como se mencionaba anteriormente, hará que cada mujer y hombre del equipo crezca. El liderazgo sensible y despierto potencia este crecimiento individual y colectivo en grupo, mediante el respeto, valorando la diversidad (sexual entre otros) del equipo, mediando y transformando los conflictos que puedan darse, meditando y tomando decisiones en equipo, organizando de forma eficaz y eficiente los equipos mediante la escucha activa de la realidad del equipo (de la realidad de las mujeres y hombres que conforman el equipo)... Tal y como se cita en el *“Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres”*: *“es una sociedad para el aprendizaje”*.

○ **Habilidad de negociación.**

La negociación puede definirse como la relación que establecen dos o más personas sobre una cuestión determinada por ambas partes, con el objetivo de acercar posiciones y así llegar a un acuerdo que sea favorable a ambas partes. Una persona que sea buena negociadora será capaz de crear oportunidad para sí misma y para la otra parte. Es preciso considerar que todas las personas sentadas en una negociación tienen también la capacidad de mejorar la situación.

○ **Asertividad.**

La asertividad es una cualidad importante a desarrollar. Si una persona es asertiva expresa sus pensamientos y creencias en el momento y lugar adecuados, con franqueza y sinceridad. La asertividad permite expresar sentimientos, creencias, necesidades, opiniones... de forma correcta y sin ofender a nadie, respetando esa misma sinceridad en las otras personas.

- **Empatía.**

La empatía es la capacidad para ponerse en el lugar de otras personas y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando. Las personas con gran capacidad de empatía son capaces de captar mucha información sobre otras personas a partir del lenguaje no oral, forma de expresión, voz, su postura, etc. Y pueden conocer lo que les pasa, sienten... Una persona líder debe cultivar esta capacidad para poder llegar a cada persona y así poder desarrollar su potencial.

- **Claridad en las exposiciones.**

Si se expresa de forma clara se logra que las demás personas entiendan con facilidad el significado de lo que se comunica. Cuanto más claramente se exponga mejor se captará el mensaje por las personas receptoras. Palabras y estilo sencillos son los instrumentos más eficaces de la comunicación.

- **Paciencia y perseverancia.**

Mediante la paciencia y la perseverancia se aprende en equipo y se saca lo mejor de cada persona. Se trata de un crecimiento personal y colectivo que lleva su proceso y requiere su tiempo, así como confiar en las personas del entorno y transmitir confianza.

3.5. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Para la implantación del Plan de Mejora se tendrán en cuenta las siguientes cuestiones:

- ⇒ Firma, por parte de la Dirección, del compromiso de ejecución del Plan de Mejora.
- ⇒ Comunicación a la plantilla del compromiso de la Dirección, de las acciones y medidas que se van a implantar en la organización, y de la persona responsable de cada implantación.
- ⇒ Puesta en marcha y seguimiento de la implantación.
- ⇒ Al término de la implantación se realizará una valoración de los objetivos y resultados alcanzados, el proceso realizado, identificando dificultades, Buenas Prácticas y mejoras, así como propuestas de futuro, con el objeto de garantizar la sostenibilidad del proceso puesto en marcha.

La Dirección de la organización firmará una declaración con el objeto de formalizar el compromiso con la puesta en marcha del plan de mejora para lograr ejercer "liderazgos sensibles o despiertos" que repercuten positivamente en la forma de trabajar de la organización.

Se comunicará a la plantilla y a la clientela del compromiso de la Dirección con las nuevas formas de liderazgo y las medidas que se van a implantar, así como de las personas que se responsabilizarán de la correcta ejecución de cada medida.

3.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Previamente a la implantación se planifica el seguimiento y la evaluación constante de la misma. El seguimiento consistirá en mantener una comunicación fluida y puntual por parte de la persona técnica que tutoriza el proceso con cada una de las personas responsables de la implementación de cada medida en la organización.

Al finalizar el período de implantación, se valorarán los resultados alcanzados, así como el propio proceso seguido, mediante la identificación de dificultades y buenas prácticas. Llegado este punto, se garantizará la sostenibilidad del proceso puesto en marcha, no únicamente por la formalización del mismo, que es fundamental porque de esta manera se garantiza que se convierta en eje de la propia cultura de la organización, también porque las personas que forman parte de la organización interiorizan nuevas formas de liderazgo, en definitiva, nuevas formas de trabajo, que repercuten muy positivamente tanto en la vida profesional como en otros ámbitos de la vida de las personas que dirigen y forman parte de la plantilla, así como de la clientela.

Indicadores de seguimiento y evaluación

- ⇒ Nº de mujeres y hombres (desagregado por sexo) en la organización y por categoría.
- ⇒ Nº de hombres y mujeres (desagregado por sexo) beneficiarias directas previstas.
- ⇒ Nº de hombres y mujeres (desagregado por sexo) beneficiarias directas al finalizar.
- ⇒ ¿En qué expresan que se han beneficiado? desagregada la información por sexo y categoría profesional.
- ⇒ Nº de mujeres y hombres (desagregado por sexo) al comienzo de la intervención en puestos de liderazgo.
- ⇒ Nº de mujeres y hombres (desagregado por sexo) al finalizar la intervención en puestos de liderazgo
- ⇒ Mejoras a realizar expuestas por las mujeres y los hombres (desagregado por sexo).
- ⇒ Satisfacción mostrada por las mujeres y los hombres (desagregado por sexo).
- ⇒ Informar al comienzo, a medio término y al finalizar de la situación de las siguientes cuestiones desagregado por sexo y categoría profesional: emergencia de liderazgos, mujeres con responsabilidad, mujeres participando en la toma de decisiones, mujeres que se expresan en grupo, negociaciones realizadas y participantes...
- ⇒ En la evaluación final el indicador del logro del liderazgo sensible o despierto, será crucial captar la opinión de la dirección, plantilla y clientela en relación a si han interiorizado las personas (desagregado por sexo) en puestos de dirección dicho liderazgo.
- ⇒ ¿Ha percibido la clientela un cambio en la organización? Recoger en qué se observan cambios y en qué les ha beneficiado (desagregado por sexo).

Indicadores de ejecución

- ⇒ Acciones dirigidas a las mujeres y a los hombres ejecutadas (desagregado por sexo).
- ⇒ ¿Se han ejecutado las actividades diseñadas y en el plazo estipulado?

- ⇒ ¿Se han realizado cambios en la planificación? ¿Motivos?
- ⇒ ¿Lo ha ejecutado la persona responsable establecida? (indicar el sexo).
- ⇒ ¿Cómo se ha ejecutado?
- ⇒ Nº de mujeres y hombres (desagregado por sexo) con responsabilidades según planificación y finalmente quienes ejecutan (desagregado por sexo).

Objetivos	Acciones previstas	Responsable	Fechas previstas	Control de ejecución	Fecha de realización	Observaciones

Indicad

ores de resultados

- ⇒ ¿Se han alcanzado los objetivos previstos?
- ⇒ ¿Se han solucionado las necesidades de estilo de "liderazgo sensible o despierto"?
- ⇒ ¿Cuáles han sido las mejoras en la organización como resultado de la implantación del Plan de Mejora? (desagregados por sexo los datos relativos a RRHH).
- ⇒ Tasas de empleo de las mujeres.
- ⇒ Tasas de mujeres en puesto de liderazgo.
- ⇒ Tasas de mujeres con responsabilidades en la organización y de qué tipo.
- ⇒ Brechas en sueldos por sexo en cada categoría laboral.
- ⇒ Temáticas en la toma de decisiones en las que las mujeres participan.
- ⇒ Número de líderes al principio de la intervención y al finalizar la misma (datos desagregados por sexo).
- ⇒ Número de personas con responsabilidades al principio de la intervención y al finalizar la misma (datos desagregados por sexo).
- ⇒ Valoración de la satisfacción de la clientela al finalizar la implantación (desagregado por sexo).

Indicadores de sostenibilidad

- ⇒ ¿Se mantendrán las medidas implantadas que garantizan el estilo de "liderazgo sensible o despierto"?
- ⇒ ¿Cómo se garantizará su sostenibilidad (protocolos de funcionamiento de la organización, Plan de Igualdad en el que se incorporan aspectos de "liderazgo sensible o despierto"...)?
- ⇒ ¿Se continúa con el proceso continuado iniciado con la puesta en práctica de esta metodología convirtiéndose en parte de la cultura organizacional?
- ⇒ Persona que se responsabiliza de la ejecución cíclica continuada de la metodología (desagregado por sexo).

Al finalizar la implantación se contará con un informe que recoja el Diagnóstico, el Plan de Mejora, el proceso seguido de implantación y los resultados obtenidos.

La metodología planteada debe ser entendida como un proceso continuo de mejora constante en el que participa toda la organización de manera se convierta en parte de la cultura organizacional.

Como toda organización, el proceso mismo está vivo y está en continua evolución. Se volverá a iniciar un nuevo ciclo que se ajuste y de respuesta a la realidad y necesidades de liderazgo de cada momento.

4. CONCLUSIONES

Llegado el final del presente trabajo, se concluye recordando lo que Vicent Martínez (Director honorífico de la Cátedra UNESCO de Filosofía para la Paz en la Universitat Jaume I) denominaba “calidad humana” en el módulo 6, asignatura 26 “Transformación pacífica de conflictos y perspectiva de género. Del miedo a la diferencia al reconocimiento de la otra”. Vicent Martínez nos recuerda que en castellano y latín la palabra “seguridad” significa sine-cura, sin preocupación, sin necesidad de cuidarnos entre nosotros y nosotras; construcción masculina que olvida la capacidad de “cuidado” y “ternura” que se relaciona con actitudes femeninas y no valoradas en nuestra construcción social.

En dicha asignatura se nos recuerda que en la transformación de conflictos, aunque puede no únicamente limitarse a ese ámbito, las nuevas masculinidades y feminidades nos hacen recordar lo valioso del rol femenino tradicional, menospreciado por el sexismo patriarcal preponderante, rol que necesita evolucionar, entre otras cuestiones, mediante el **empoderamiento**, clave para la transformación de nuestras estructuras “sociales, económicas y culturales”, llevándonos a consolidar una sociedad más justa y en paz.

En la transformación de nuestras estructuras el término económico es de vital importancia ligarlo a lo que se mencionaba al comienzo de este trabajo, en el que se exponía que las tres cuestiones sobre las que pivota el término economía son hogar, administración y bienes. En la tesis se exponía lo siguiente: *“La economía comienza en casa y las familias”, de un entorno muy privado donde el androcentrismo imperante lo ha mantenido en un segundo plano, sin valorarlo, pero manteniendo un control exhaustivo, bajo la sumisión de las mujeres ante el poder hegemónico de los hombres públicos. Hombres públicos que han puesto en el centro de la construcción social y las relaciones (relaciones tanto laborales como internacionales, incluso familiares, personales...) un concepto de economía construido para y por ellos, desvirtuando la raíz de la misma palabra, palabra femenina.* En el marco de este ámbito público en el que se construye una economía a medida de ellos también se construye un liderazgo por y para ellos, según su visión, entre otras cuestiones, teniendo en cuenta los roles y estereotipos de género que nos han sido inculcados a lo largo de nuestra vida. De esta manera, los hombres han interiorizado que no debían demostrar debilidad emocional ni física, debían ser fuertes, dominantes, sin poder mostrar la necesidad de ternura... por lo tanto la estructura pública que ha sido construida por y para los hombres, responde a esta visión androcéntrica, y el estilo de liderazgo creado responde a la misma.

En la asignatura 26 se mostraba la “espiral de la violencia” y se indicaba que la clave para su “ruptura”, y así entrar en la “espiral de la Paz”, era la concepción de “nuevas masculinidades” y “nuevas feminidades”. La “ruptura” simboliza la eclosión hacia el progreso en la transformación de nuestro sistema, de tal manera que evolucionan las relaciones y el poder entre mujeres y hombres que dan paso a un “nuevo orden social” en el que emerge la “espiral de la Paz”, en la que son clave las formas igualitarias de relación y sin miedo a la diferencia. La clave en la construcción de las nuevas masculinidades y nuevas feminidades reside en la reciprocidad, cuidado, interrelación, amor, convivencia, comprensión... Las nuevas feminidades y nuevas masculinidades, ligadas a la idea del feminismo como un nuevo humanismo de Betty REARDON que abre una nueva vía de análisis, lleva a concebir un nuevo rol femenino fortalecido que rompe la espiral de la violencia tan arraigada en nuestra sociedad.

De la misma manera que en la citada “espiral de la paz”, en la metodología presentada, metodología cuyos elementos planteados son una aproximación a lo que serán en el futuro³⁵, se apunta a una ruptura donde la clave reside en un nuevo “liderazgo sensible o despierto”. Este estilo de liderazgo traerá consigo una nueva cultura organizacional donde también son clave las formas igualitarias de relación y sin miedo a la diferencia. En definitiva, liderazgos de mujeres y hombres, donde las mujeres toman y desarrollan el poder que les ha sido negado. Y aunando esfuerzos surgen estructuras reformuladas que a su vez posibilitan el desarrollo del poder compartido. Hombres y mujeres desaprenden para volver a aprender, deconstruyen para volver a construir.

Al igual que anteriormente hemos citado a EAGLY y JOHANNESSEN-SCHMIDT (2001) volvemos a recordar cómo determinan que las mujeres adoptan estilos más eficaces. Entre otros porque posiblemente se alejan del estilo de liderazgo tradicional y son más afines al liderazgo transformacional. KOMIVES (1991) dedujo que los hombres necesitan reconstruir el liderazgo y la eficacia dirigiéndose hacia liderazgos transformacionales. De esta manera, en “esta espiral de liderazgo” que hemos ideado, que está muy ligado y guarda similitudes con la “espiral de la Paz”, también reforzamos el rol femenino.

El “liderazgo sensible o despierto” propuesto que se basa en el “liderazgo transformacional” forma parte de una nueva construcción de nuestras estructuras, teniendo en cuenta la visión de las mujeres y de los hombres, en las cuales las mujeres están empoderadas, hará que reconozcamos la pluralidad de nuestro entorno y nos relacionemos en solidaridad. El poder comunicativo facilitará la cooperación y la concertación. Y fundamental, se incorporará la ética del cuidado, desarrollando y valorando la sensibilidad, el cuidado... *“Las nuevas masculinidades y feminidades necesitamos tiernas razones, cuidarnos de la justicia y comprometernos con la ternura de la justicia”* (V. MARTÍNEZ basado en C. GILLIGAN).

³⁵ porque es necesario tener un conocimiento empírico del mismo, pues en el momento en el que se presenta no ha sido aplicada en ninguna organización, por lo que precisa de una experimentación mediante la realización de una acción piloto que garantice su utilidad, así como incluir ajustes y mejoras.

Las características del "liderazgo sensible o despierto": cooperar y colaborar entre personas, compartir el éxito, motivar, confiar, fomentar la creatividad, escuchar y dialogar... harán emerger de las organizaciones **entornos de trabajo humanizados**, donde las **mujeres y los hombres serán el centro de las mismas**. Gracias al desarrollo del "liderazgo sensible o despierto" se creará confianza, compromiso y se compartirán objetivos comunes, siendo la comunicación, las relaciones interpersonales y la respuesta que se da a las necesidades de mujeres y hombres, los elementos que impulsarán esta nueva organización, esta nueva estructura que se integra en una sociedad en continua evolución que se dirige hacia la Igualdad de mujeres y hombres, por justicia y por necesidad, pues las estructuras patriarcales y androcéntricas ya no se sostienen.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Add Talentia: *"Sumando talento. Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración"*.
- BASS, B.M.: *"Liderazgo transformacional"*.
- BERBEL SÁNCHEZ, S.: *Taller: liderazgo desde la perspectiva feminista*.
- Bruselas, 14.11.2012 COM(2012) 615 final.
Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: El equilibrio entre hombres y mujeres en la dirección de las empresas: una contribución a un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.
- CUADRADO, I.: *"¿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, 2003, 18 (3), 283-307.
- CUADRADO, I; MOLERO, F; NAVAS, M.: *"El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional"* Acción Psicológica 2003, vol. 2, nº 2, 115-129 (entre otros).
- CUADRADO, I.: *"Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes"* Psicothema 2004. Vol. 16, nº 2. pp.270-275.
- CUADRADO, I; NAVAS, M. y MOLERO, F.: *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del Techo de Cristal*. Sanz y Torres. Madrid, 2006.
- EAGLY, Alice H.; JONHNSON, Blair T., *"Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis"*. Psychological Bulletin. 1990, Vol. 108, No. 2, 233-256
- ESCAPA GARRACHÓN, R.; MARTÍNEZ TEN, L.: *"Estrategias de liderazgo para mujeres directivas"*. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball.
- Escuela municipal de formación feminista *"Curso básico de empoderamiento y liderazgo: ¿Qué es eso del empoderamiento?"* Ayuntamiento de Córdoba.
- GARCÍA RETAMERO, R.; LÓPEZ ZAFRA, E.: *"Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso"*. Revista Latinoamericana de Psicología 2006, Volumen 38, nº 2, 245-257.

- GREGORY MANKIW, N.: "*Principios de Economía*". Ediciones Paraninfo, 2012.
- INFORMA: "*Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2009-2010*".
- LAGARDE, M.: *Claves feministas para liderazgos entrañables. Memoria del Taller. Managua, 6-8 de octubre, 1999*. Edición Sofía Montenegro.
- Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres de Euskadi.
- NACIRI, R.; LEMRINI, A.; IMAN, A.; AZZOUNI, S.: "*Liderazgo para la toma de decisiones. Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres*". Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, el Desarrollo y la Paz (WLP), 2005.
- REIG SALAZAR, E.: "*Liderazgo transformacional e internalidad en equipos eficaces de una empresa hotelera mexicana*" Universidad de las Américas Puebla. Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades. Departamento de Psicología. Tesis profesional.
- ROZO MOGOLLÓN, S.M.; ABAUNZA DE GONZÁLEZ, M.: "*Liderazgo transaccional y transformacional*". Av. Enferm., XXVIII (2): 62-72, 2010.
- URRIOLA PÉREZ, U.; MENDIETA JIMÉNEZ, E.; LOBATO AGUDO, R.: "*Empoderamiento y liderazgo. Guía metodológica para trabajar con grupos*". Federación mujeres jóvenes.
- VENTURA FRANCH y Santiago GARCÍA CAMPÁ, "*Las crisis: femenino plural*".
- ZEITHAML, V. y BITHER, M. *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Segunda Edición. Mc Graw Hill 2002. México.
- <http://www.fameconciliacion.es/nav/glosario/index.html?grupo=A>
- <http://www.interconsult.com.uy/indice/indice.htm>
- <http://www.marketing.com>
- <http://www.objetivo15.net/>
- <http://www.portalcalidad.com>
- http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders.html

...Porque aunque no escuches, está ahí, sólo tienes que aprender a escuchar.

Amagoia Arrieta