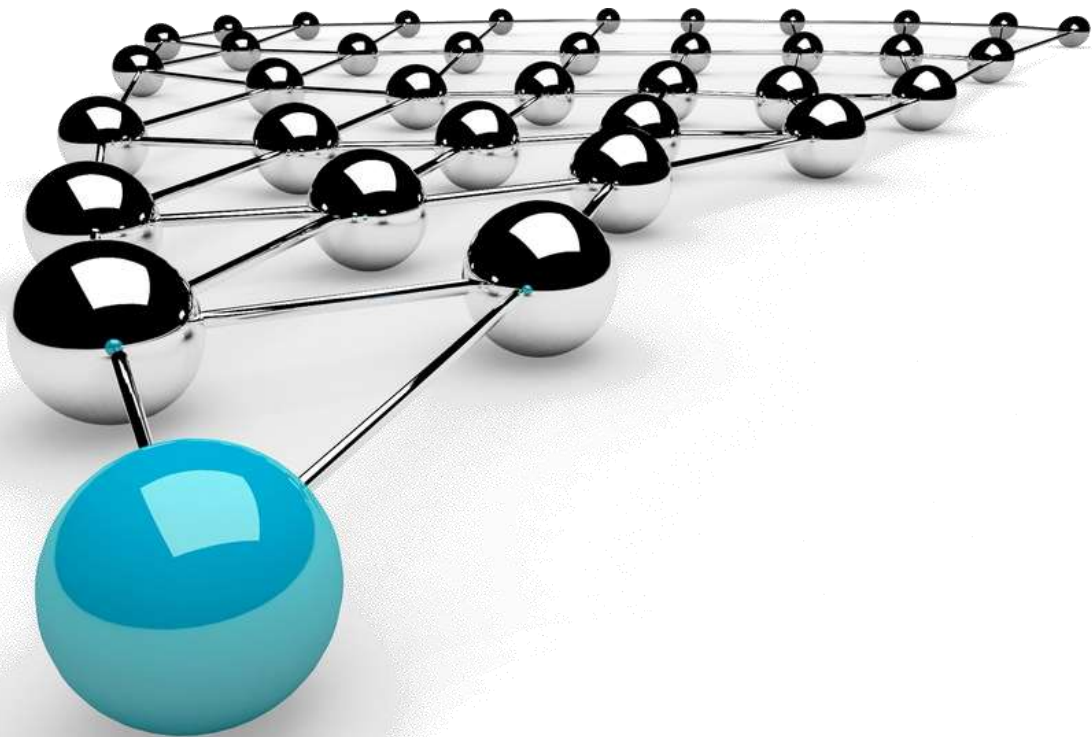


# El liderato y la mujer

Grisel E. Meléndez Ramos  
*Universidad de Puerto Rico, Río Piedras*

Recibido: 27 de noviembre de 2012  
Aceptado: 3 de mayo de 2013



3DProf / Shutterstock.com

## RESUMEN

La historia económica y social tiende a relacionar el poder y el ejercicio de poder que trae consigo el liderato con la figura del hombre. Sin embargo, dentro del contexto de los negocios, cada vez más mujeres demuestran que pueden desempeñarse como líderes efectivas. Este escrito tiene como objetivo proveer una visión panorámica sobre la evolución de las teorías del liderato y presentar un enfoque distinto sobre el tema de liderato efectivo mirado a través del crisol del género. El argumento central del escrito es que la polarización que subyace a los constructos liderato masculino y liderato femenino como entidades separadas es un ejercicio fútil fundamentado en un estereotipo. La conclusión importante es que el liderato transformacional, como punto de encuentro de las teorías acogidas a nivel mundial sobre el liderato, no es particular de un género, sino que puede ser ejercido tanto por los hombres como por las mujeres.

## PALABRAS CLAVES

Liderato, líder, mujer, género

## ABSTRACT

The economic and social history tends to relate the power and the exercise of power of the leader with the men's figure. However, within the context of business, more and more women show they can perform as effective leaders. This paper aims to provide an overview on the evolution of leadership theories and to present a different vision about effective leadership looked through the prism of genre. The central argument of the paper is that the polarization implicit within the constructs male leadership and female lead as separate entities is a futile exercise and is based on a stereotype. The important conclusion is that transformational leadership, as the center of worldwide accepted theories about leadership, not particular to a genre, but can be exercised both by men as by women.

## KEYWORDS

Leadership, leader, women, gender

## Introducción

El liderato se define como el uso del poder y la influencia para dirigir las actividades de los seguidores hacia la consecución de las metas (Colquitt, Lepine & Wesson, 2011). Dentro del contexto organizacional, el poder es legitimado a través de los nombramientos a puestos de autoridad formal. También son fuente de poder organizacional los recursos asignados al líder para ofrecer recompensas y ejercer presión mediante mecanismos coercitivos. El poder también emana de la persona: de su conocimiento por ser experto en una materia o el denominado poder referente, si es una persona con la cual los otros desean ser asociados por alguna razón particular.

El poder y el ejercicio del poder que trae consigo el liderato ha sido tradicionalmente asociado con la figura del hombre (Padilla, 2005). Esto aún ocurre en el presente siglo XXI, a pesar de que la mujer en la actualidad ocupa puestos importantes en las organizaciones. Como ejemplo, conforme a las estadísticas de Catalyst (2012), entre las 500 firmas más importantes reseñadas en la revista *Fortune*, 16.1% de los miembros de los puestos en las juntas de directores (*board seats*) de las firmas son ocupados por mujeres. Esta cifra es muy interesante si tomamos en consideración que en el 1995 eran solamente 9%. Según Catalyst (2012), la tendencia al aumento en la participación de la mujer en puestos de liderato está ocurriendo a una tasa creciente.

Por tal razón, es importante entender el porqué de estas nociones del “liderato efectivo asociado a masculinidades” que provienen de la historia del desarrollo de la investigación sobre la figura del líder y el liderato. De igual manera, es central conocer las conclusiones de investigaciones recientes sobre las denominadas diferencias entre el liderato del hombre y la mujer. A tono con estas inquietudes, los objetivos de este escrito son: (1) proveer una visión panorámica sobre la evolución de las teorías de liderato a la luz de las subjetividades presentes en las investigaciones pasadas que explican las ideas antiguas sobre el liderato efectivo y el género y, (2) presentar una nueva visión, sustentada en investigaciones recientes, sobre liderato efectivo y género.

## La historia y las subjetividades

A través de la historia, existen cuatro líneas teóricas principales que tratan sobre el liderazgo. Estas son: rasgos, conductista, conductista- situacional y transformacional. Los estudios iniciales se enfocaban en los rasgos del líder para explicar el liderazgo efectivo (Stogdill, 1948) y dan paso a la conocida *great man theory*. La mencionada teoría provee una lista interminable de cualidades “masculinas” que, según estos teóricos, definían al líder efectivo, tales como: inteligencia, dominancia, masculinidad, responsabilidad, iniciativa, persistencia, sociabilidad y confianza en sí mismo. El liderazgo se consideraba como algo “masculino” e innato, o sea, *God given* (Meléndez, 2011).

Existen varios estudios enfocados en la conducta del líder, en los cuales se esperaba determinar las conductas que maximizan la efectividad del desempeño en las diadas líder- seguidor (Colquitt, Lepine & Wesson, 2011). La premisa importante es que estas conductas se pueden aprender y crea una apertura extraordinaria en términos de adiestramiento para la formación del liderazgo organizacional. Dos de los aspectos que se investigan de forma intensa en la parte conductual del líder son la manera como el líder toma decisiones en su gesta diaria y los estilos en la toma de decisiones. Primeramente, según los estudios realizados por la universidad del estado de Ohio, a partir de los '50 del pasado siglo<sup>1</sup> las

<sup>1</sup> El estudio de la universidad del estado de Ohio es descrito en Stogdill, R. M. & Coons (Eds.) *Leader*

conductas que el líder ejerce en la toma de decisiones diaria se resumen a dos: estructura y consideración. La estructura se refiere a cómo el líder planifica, establece estándares y monitorea los roles y el desempeño de los empleados en el proceso de alcanzar las metas organizacionales. La consideración es cómo los líderes crean relaciones de trabajo que se caractericen por respeto mutuo, apertura a las ideas y empatía por las situaciones y los sentimientos de los empleados. Según los estudios, ambas dimensiones tienen un impacto en la efectividad del líder (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Hersey & Blanchard (1969) traen el enfoque conductista- situacional, (*Life Cycle Theory of Leadership*) teoría con la cual explican que el nivel óptimo de estructura y consideración que ejerce un líder para

maximizar su efectividad es contingente a la preparación del empleado en términos de experiencia, habilidades (física y cognitiva) y actitudes. Otra secuela de los estudios conductuales es la determinación de estilos de toma de decisiones gerenciales. La teoría clásica establece cuatro que van desde el menor nivel de control del líder hasta el mayor nivel de control: el que delega, el facilitador, el que consulta y el autocrático.

La cuarta propuesta teórica es el enfoque transformacional, presentado por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985) y Bass & Riggio (2006). El liderazgo transformacional busca inspirar a los seguidores. Provee una visión particular del trabajo, cuyo significado es compartido por

*Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph 88, Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research, 1951.

todos los que laboran para lograr esa meta. Esto es, el liderato va mucho más allá de lo transaccional porque tiene una dimensión moral y un significado (Padilla, 2005). Ese significado es considerado de gran importancia y es el agente motivador principal de la conducta del líder y los seguidores. Como resultado de esta manera de ver la labor realizada, el empleado se desempeña más allá de las expectativas. Conforme a Bass & Riggio (2006) las dimensiones del liderazgo transformacional son cuatro: (1) influencia idealizada, (2) motivación para inspirar, (3) estimulación intelectual y (4) consideración individualizada. El liderazgo transformacional es el enfoque de liderato efectivo más aceptado debido a que se fundamenta en valores generalmente aceptados en todo el mundo (Colquitt, Lepine & Wesson, 2011).

### **Liderato efectivo y género**

Cada corriente teórica sobre el liderato plantea de manera explícita o implícita supuestos sobre el género y la efectividad del líder. La teoría de rasgos es la más excluyente, puesto que expresamente parea unos entendidos específicos sobre la “masculinidad” y el liderato, indicando que ser hombre es una condición innata y necesaria para ser un líder eficaz. De esta manera, no hay posibilidad de inclusión de la mujer.

Ciertamente, una de las debilidades de la teoría de rasgos es que no provee espacio para explicar el liderato de la mujer. A esto podemos añadir que luego de muchas investigaciones, la conclusión es que no existe un perfil particular de rasgos que puedan predecir que un líder, sea hombre o mujer, va a ejercer el liderato en una forma efectiva. Se ha comprobado que los rasgos predicen mejor la potencialidad del liderato (*leader emergence*) en una persona

(Colquitt, Lepine & Wesson, 2011). Un mejor predictor de la efectividad del líder son las conductas que exhibe o las acciones que realiza.

Por otro lado, dentro del enfoque conductista de la teoría de liderazgo, vemos que las conductas críticas de estructura y consideración y la mezcla entre ellas también han sido estigmatizadas por la tradición “masculina-femenina”. A pesar de que esta teoría incluye a la mujer como una posible líder efectiva dentro del complejo y dinámico escenario organizacional, lo hace trasladando los roles o conductas aceptadas para la mujer dentro del ámbito privado al público (Meléndez, 2011). De esta forma, se percibe que la mujer ejerce su liderato con altos niveles de consideración y el hombre se ve como un líder con altos niveles de estructura. Si nos remitimos a antes mencionada teoría situacional de la conducta de Hersey & Blanchard (1969), podemos afirmar que el nivel de consideración y estructura, conforme a la teoría, no se asocia al género, o sea, no hay diferencias en efectividad que puedan ser explicadas por el género del líder (Eagly & Carli, 2007), sino por la calidad de la interacción entre el líder y el empleado y el nivel de preparación (conocimiento y experiencia) de ambos dentro de un contexto particular.

En términos de las conductas en la toma de decisiones estudiadas por los teóricos, es interesante observar cómo estas cuatro conductas (el que delega, el facilitador, el que consulta y el autocrático) se tienden a polarizar en dos estilos: benevolente y dictatorial. Cabe mencionar que dichos estilos se han relacionado con conductas “femeninas” y “masculinas” que son una extensión de las dinámicas sociales y de los roles comúnmente asignados a la mujer y al hombre, respectivamente (Eagly & Carli, 2007). O sea, que el líder “masculino” tiene el control mientras que la líder “femenina”

tiende a ser suave en su estilo para la toma de decisiones.



La idea de estilos dicotómicos de liderato y la batalla de géneros se ha generalizado entre investigadores académicos (Trinidad & Normore, 2005) que incorporan subjetividades masculinas en sus estudios. Hay que recordar que han sido hombres los investigadores han creado estas teorías durante el siglo pasado porque la mujer no tenía acceso a la educación superior. Por otro lado, algunos libros contemporáneos tienden a respaldar la idea de la mujer como el arquetipo<sup>2</sup> de liderato transformacional.

Sin embargo, el término, “liderazgo femenino”, es vacío, entre otras razones, porque su fundamento es un estereotipo (Meléndez, 2011). Es claro que la idea sobre estilos dicotómicos de liderato “femenino” vs. “masculino” como esencias separadas están asociadas a los roles de género tradicionales. Por tanto, el debate sobre las diferencias en el liderato por género es un ejercicio fútil, ya que se ha demostrado en investigaciones recientes que el hombre y la mujer no difieren grandemente en la manera de ejercer su liderato (Hymowitz, 2004; Eagly & Carli, 2007; Barnett, 2007). En un meta-análisis

realizado por Eagly & Carli (2007), se señala que cuando se examina el macro en las conductas organizacionales, realmente el hombre y la mujer no difieren mucho. Estas investigadoras concluyen que las diferencias son fundamentalmente un reflejo de los distintos puestos funcionales dentro de la organización. Además, demostraron que hombre y mujer que trabajan en el mismo rol (por ejemplo, ambos son directores de presupuesto) tienden a conducirse igual, porque la manera como se hace el trabajo está determinada por la cultura organizacional.

### ¿De dónde provienen estas concepciones?

Estas ideas convencionales provienen de estereotipos sobre los roles de la mujer y el hombre que constituyen constructos socialmente elaborados y cargados por la historia. Si tomamos en consideración la influencia aristotélica en nuestra tradición judeico-cristiana sobre la mujer, por un lado, y, por otro lado, la influencia de la teoría evolucionista en el área de las ciencias, podemos explicar las razones para las inequidades de género. La influencia de Aristóteles (384 AC – 322 AC) y su tesis sobre la inferioridad de la mujer es un lastre que todavía cargamos (Lange, 2003). De igual manera, el hombre tiene una ventaja que le ha otorgado la psicología evolucionista, donde el liderato se considera inherente en la psiquis masculina (Moulton, 2003; Hubbard, 2003). Ello parte de las teorías darwinianas, hombres que colocan a los hombres en puestos privilegiados porque están “naturalmente” equipados para asumirlos (Barnett, 2007). Todos estos procesos ocurren de manera inconsciente en el colectivo y se refuerzan mediante los mecanismos de reproducción social primario (hogar) y secundario (escuela), entre otros

<sup>2</sup> Ver por ejemplo: *Why the Best Man for the Job is a Woman: The Unique Female Qualities of Leadership* o *Enlightened Power: How Women are Transforming the Practice of Leadership* (Pittinsky, Bacon & Welle, 2007).

(Elkin & Handel, 1978; Martínez Ramos & Tamargo López, 2003).

Es lamentable que la tradición histórica, filosófica, científica y económica haya mantenido aprisionada a la mujer. A pesar de haber roto la pared de concreto a través de la educación superior y del esfuerzo de la mujer para deconstruir de manera sostenida el techo de cristal, todavía recibe cuestionamientos sobre su capacidad de liderato efectivo que se traducen en menor acceso al poder y una brecha consistente en compensación monetaria (Cabrera, Sauer & Tomas-Hunt, 2009; Eagly & Carly, 2007).

### Reflexiones finales

El liderazgo transformacional es un enfoque incluyente y representa el ideal para describir el liderato efectivo. Según Colquitt, Lepine & Wesson (2011), ciertos líderes son más efectivos que otros porque tienen la combinación perfecta de: acciones concretas hacia el logro de las metas que se alcanzan día a día, toma de decisiones con un estilo asertivo, pero, en particular, conductas transformacionales que motiven al empleado y creen en él una visión articulada e inspiradora para el logro de la meta. Es una mezcla que tanto hombres como mujeres pueden tener; primeramente, porque se puede aprender y, segundo, porque el poder es diádico: depende del otro, de los empleados bajo la estructura de autoridad formal que están sujetos a ese liderato. Habría que preguntarse si la mujer es percibida en nuestras instituciones como una líder transformacional, que produce cambios, que es altamente efectiva, porque las instituciones repercuten sobre las organizaciones de manera contundente e inevitable (Scott, 2008). Este es otro tema importante para reflexión futura.

### Referencias

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & R. E. Riggio (2006). *Transformational Leadership* (2<sup>nd</sup> Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barnett, R. C. (2007). Women, Leadership and the Natural Order. En B. Kellerman & D. L. Rhode (Eds.). *Women and Leadership: The State of the Play and Strategies for Change* (pp. 149--173). San Francisco: Jossey Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. & Wesson, M. J. (2011). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cabrera, S. F., Sauer S. J. & Thomas- Hunt M.C. (2009). The Evolving Manager Stereotype: The Effects of Industry Gender Typing on Performance Expectations for Leaders and their Teams. *Psychology of Women Quarterly*, 33, 419-428.
- Catalyst (2012). *Quick takes: Women in US Management*. Recuperado de: <http://www.catalyst.org/publication/206/women-in-us-management>
- Eagly A. & Carli L. (2007). *Through the Labyrinth*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Elkin, K. & Handel, G. (1978). *The Child and Society: The Process of Socialization*. New York: Random House.
- Hersey, P. & Blanchard K. H. (1969). Life- cycle Theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hubbard, R. (2003). Have only Men evolved?. En Harding, S. & Hintikka, M. (Eds.) *Discovering reality* (2<sup>nd</sup> edition). MA, USA.: Kluwer Academic Publishers.

Hymowitz, C.(2004). Through the Glass Ceiling: How these 50 women got where they are and why they bear watching. *The Wall Street Journal*, New York: NY, Nov. 8, 2004, p. R1.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology* 89, p. 36-51.

Lange, L (2003). Woman is not a Rational Animal: On Aristotle's Biology of Reproduction. En Harding, S. & Hintikka, M. (Eds.) *Discovering reality* (2<sup>nd</sup> edition). MA, USA.: Kluwer Academic Publishers.

Martínez Ramos, L. & Tamargo López, M. (2003). Currículo(s) y género(s). En L. Martínez Ramos y M. Tamargo López (Eds.). *Género, Sociedad y Cultura* (pp. 281-305). San Juan: Publicaciones Gaviota.

Meléndez, G. (2011). *Historias de vida de mujeres líderes del sistema de educación superior de Puerto Rico*. Disertación publicada en UMI. Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

Moulton, J. (2003). A Paradigm of Philosophy: The Adversary Method. En Harding, S. & Hintikka, M. (Eds.) *Discovering reality* (2<sup>nd</sup> edition). MA, USA.: Kluwer Academic Publishers.

Padilla, A. (2005). *Portraits in Leadership: Six Extraordinary Presidents*. Westport, CT: American Council on Education/Praeger.

Pittinsky, T. L., Bacon, L. M. & Welle B. (2007). The great Women Theory of Leadership?: Perils of Positive Stereotypes and Precarious Pedestals. En B. Kellerman & D. Rhode (Eds.). *Women and Leadership: The State of the Play and Strategies for Change* (pp. 93-125). San Francisco: Jossey Bass.

Scott, W. Richard (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. (3<sup>rd</sup> ed.) California: Sage Publications

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25, p. 35-71.

Trinidad, C. & Normore, A. H. (2005). Leadership and Gender: A Dangerous Liaison? *Leadership and Organizational Development Journal* 26(7/8), 574-590.

---

### Información de la autora

La Dra. Grisel E. Meléndez Ramos es Catedrática Auxiliar del Departamento de Gerencia y Decana Auxiliar en Asuntos Administrativos de la Facultad de Administración de Empresas de Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Su línea de investigación gira en torno a los estudios de la mujer líder y mujer empresaria. Puede ser contactada a través de su correo electrónico: grisel.melendez@upr.edu.