

El Estudio de género y la gerencia de la Diversidad.
Una Reingeniería del Pensamiento

Trabajo Presentado al

Prof. Maria José Gámez Fuentes

ESTUDIOS DE GÉNERO APLICADOS-MEDIOS DE COMUNICACION

SOCIAL: 1171123

Universitat Jaume I

Curso de Doctorado 2002-2003

Italo Pizzolante Negrón

Castellón, 30 Junio, 2003

Italo Pizzolante Negrón. Curso de Doctorado 2002-2003, Castellón, Julio 2003 España.

Introducción

Nunca tuvimos una época de tantas transformaciones en tan poco tiempo. La historia ya no nos enseña suficientemente por sí sola y hay que agregarle “ciencia” al “arte” de comunicar. *“Lo que hicimos ayer y funcionó, no garantiza que al hacerlo hoy se obtengan los mismos resultados”*, escuchaba de algún conferencista años atrás. Enfrentamos nuevos propósitos empresariales, retos para el profesional de la Comunicación Estratégica, en un ambiente confuso, cambiante y sobre todo repleto de diversidad, donde el estudio del género sin complejos y falsos mitos constituye una ventaja para competir como individuos y líderes de empresas. Un nuevo ambiente comunicacional para las empresas que va más allá de transmitir un MENSAJE COMERCIAL con sus diferentes audiencias. Concluyó la era del Marketing Económico para dar paso al MARKETING SOCIAL.

El “mercadeo social” se ve potenciado por crecientes investigaciones, tal como afirma un reciente artículo publicado por el periódico venezolano El Nacional¹ bajo el sugestivo título “Ellas lloran y ellos aguantan”. Se refiere a dos estudios epidemiológicos que se llevaron a cabo en la década de 1980, que no refiere el artículo de prensa en particular. De ellos, el psiquiatría Edgard Belfort², afirma que “claramente demuestran que las mujeres parecen tener una prevalencia global más alta que los varones en pánico, fobias, obsesión / compulsión, somatización, ansiedad generalizada y trastornos alimentarios. Los varones, por su parte, tienen una tasa mucho más alta de abuso y dependencia de fármacos y alcohol, trastornos de personalidad antisocial y suicidio”, conclusiones a la que llego Silvia Lucía Gaviria.³

En el mismo artículo del periódico El Nacional, Estela Bocchino⁴, afirma: “Parece comprensible que si existen diferencias morfológicas, existan diferencias funcionales entres ambos sexos; en las mujeres predomina funcionalmente el hemisferio izquierdo, y en hombre, el derecho”. Esto significa, subraya la especialista, que ellas los superarán en

¹ Prensa: El Nacional, Domingo 17 de Agosto de 2003. Ref: www.el-nacional.com Caracas, Venezuela

² Presidente del Comité Directivo de la Sociedad Venezolana de Psiquiatría SVP, 2003

³ Asociación Colombiana de Psiquiatría

⁴ Sociedad de Psiquiatría de Uruguay

fluidez verbal, velocidad y comprensión lectora, velocidad de percepción, cálculos aritméticos y precisión en las tareas manuales. Ellos, en cambio, son mejores en relaciones espaciales, razonamiento y habilidades motoras.

La especialista Andrea López Matos⁵, sentencia que “la mujer debe desarrollar conducta y acciones atribuidas al hemisferio izquierdo (raciocinio, competitividad), antes considerado masculino, además de continuar desarrollando las del hemisferio derecho (creación, estética, protección), antes considerado femenino. Esta pérdida de viejos papeles y la adquisición de otros “necesita estabilidad emocional”; estabilidad que a veces brilla por su ausencia.⁶

Las nuevas realidades de las relaciones entre seres humanos hoy son estudiadas con mayor cuidado y en el mundo corporativo, el mensaje COMERCIAL para crear una sólida y fuerte imagen de marca, ha evolucionado para ser ahora un MENSAJE SOCIAL, es decir, crear una sólida, fuerte y HUMANIZADA imagen de empresa que actúa en sociedad. Reputación empresarial que le "agrega valor" al producto y a su proceso de mercadeo y comercialización, pero también a la relación humana con el consumidor y la empresa, que configura su capital humano. Es ese, el factor crítico de éxito para competir: la gerencia Estratégica del capital humano e intelectual, que conformando redes de colaboración, o capital social, permite una “conexión” coherente, consistente y sustentable en beneficio de la empresa y la sociedad en general. Pero, ¿cómo crear conexiones en tiempos como estos?, la respuesta nos obliga a un análisis multidimensional, diferente y a veces inexplorado del pensamiento y la actuación de los seres humanos y sus nítidas diferencias de género.

¿Por qué y para qué una “Reingeniería de Pensamiento” que sirva de guía para potenciar las habilidades de cada uno de los géneros en el medio corporativo y en el social?

Resulta difícil hablar de diferencias sin valorar mejor o peor. Desde que existe una tendencia estandarizada, generalmente, la interpretación está basada en una norma y en los

⁵ Instituto de Psiquiatría Biológica Integral de Argentina

⁶ Las citas, tomadas, se refieren a la “vulnerabilidad psiquiátrica y el género”, temas que se abordaron en el Congreso Internacional de Psiquiatría en Venezuela en el presente año.

estudios de género, en la cual es tomada como norma la conducta masculina, así que la conducta femenina está a cierta desviación de la norma. Esta valorización, posiblemente ha interferido de manera negativa en el aprovechamiento de las habilidades de cada uno de los géneros para lograr un mayor desarrollo de las mismas.

La aproximación dualista u opositora, no ayuda a conciliar las diferencias de género; el esencialismo inherente en las dicotomías como: Relacional vs. Competitivo, Comunicativo Vs. Individualista, emoción vs. razón y masculino vs. femenino, pueden impedir el cambio radical. El esencialismo biológico ligado con capacidades y habilidades especiales, puede causar patrones de comportamiento perdurables en relación al género. Muchos investigadores están de acuerdo en que la masculinidad y la femineidad no son opuestos son constructos que se solapan mutuamente. “Hombres y mujeres no viven en planetas diferentes, pero son miembros de culturas en las cuales las grandes discusiones en relación a los géneros están constantemente sobre el tapete”

Se considera más útil para efectos de potenciar las habilidades de cada uno de los géneros, estudiar estas diferencias, como una diversidad de filtros para percibir la realidad, sin hacer valorizaciones. La realidad vista a través de diferentes filtros, permitirá ser más próxima a la verdad, una realidad en la que la perspectiva de todos está incluida y en la que ganemos los unos de los otros, “yo aprovecho de ti lo que yo no percibo y tú aprovechas de mí lo que tú no percibes”. Analizar este tema desde ese punto de vista, permitirá acercarnos más a la verdad, una verdad en la que la perspectiva de todos esté incluida, facilitando esto el proceso de compartir y comunicarnos.

De ahí que sin desprestigiar las explicaciones dadas en relación al tema, partiendo de las bases biológicas entre los géneros, ni de las teorías que hasta ahora se han apoyado en esto para explicarlas, el presente trabajo hará mayor énfasis en las explicaciones sociales pues las mismas son más susceptibles al cambio y menos determinantes. El limitarse a estudiar a la mujer o al hombre netamente a lo biológico los hacen seres pre-determinados y los encierra dentro de una gran generalización que impiden estudiarlos y verlos como seres únicos e individuales. Las generalizaciones son necesarias para muchos aspectos en la vida

como es por ejemplo la comunicación, ¿que pasaría si no generalizáramos las palabras?, ¿cómo nos comunicáramos?, ¿cómo nos referiríamos a silla?, sería largo y difícil, hace falta generalizar, pero cuando nos queremos referir a una silla específica, tenemos que dar características específicas de ella para que pueda ser identificada. Entonces, este es un tema que debe ser estudiado utilizando la generalización, pero siempre dejando la posibilidad de poder identificar diferencias las cuales sin lugar a duda vendrán dadas por las experiencias a las que están expuestos los individuos, bien sean hombres o mujeres.

Supuestos que fueron investigados:

- Cada día se observa más incorporación de la mujer en roles de liderazgo tanto corporativo como social
- El desempeño de estos roles de liderazgo es diferentes en cada uno de los géneros.
- Las condiciones de vida de la mujer la han ido obligando a desarrollar habilidades gerenciales, a partir de sus capacidades.
- La incorporación de la mujer ha sido inicialmente de manera intuitiva.
- La mujer ha tenido acceso restringido a posiciones corporativas y se imponen auto limitaciones a la hora de ampliar sus estudios profesionales en niveles de MBA.
- Los mapas culturales de las empresas podrían ser afectados positivamente si se practica la diversidad y la complementación de géneros.
- La mujer ha tenido que desarrollar muchos más roles en la vida cotidiana, y dicha flexibilidad de adaptación la ha entrenado para desarrollar actividades de liderazgo corporativo y social.
- Si el hombre incorpora estas habilidades intuitivas de la mujer y la mujer incorpora la sistematización presente en el hombre, los líderes corporativos y sociales podrán tener una visión más completa de la realidad, que les permitirá afrontar las situaciones a resolver de una manera más amplia y adecuada a la misma.
- Se requiere una “Reingeniería del Pensamiento” de ambos géneros para complementarse y actuar en beneficio de la empresa donde laboran.

Con profunda modestia y sin mayores pretensiones, me referiré a temas que pudieran ser “obvios”, pero, como esta palabra proviene de “obviar” o dejar pasar por alto, correré el riesgo de ser “obvio” ya que con frecuencia *obviamos* información que sería útil de tomar en cuenta para decidir adecuadamente en cada situación que se nos presenta. Cultivar nuestro *sentido común*, nos permite, con relativo éxito, dejar que las percepciones guíen prudentemente nuestros procesos de comprensión sobre el comportamiento del ser humano en la empresa y sus relaciones entre sí, sin embargo, los análisis muchas veces son tan *obvios* que dejamos de percibir actuaciones y en consecuencia no tomamos decisiones que se anticipen y gerencien las barreras de Comunicación que se crean dentro de la empresa y que no permiten el cumplimiento de sus objetivos comerciales y sociales. Me refiero, también, ha desarrollar nuevos valores corporativos que privilegien la diversidad, respeten las diferencias de ideas y acepten las particularidades, fortalezas y debilidades, de cada género entre los seres humanos y que condicionan sus actuaciones. Único camino para *encontrar la distancia mas corta que separa dos puntos de vista*; frase que define para mí una palabra mágica para tener éxito como profesionales y como seres humanos: TOLERANCIA.

Es así, que el espíritu de esta investigación es contribuir ha comprender lo que hacemos o dejamos de hacer lo seres humanos en la empresa y cuando actuamos en sociedad, una “*reingeniería*” en nuestro desempeño, que trasciende los cambios organizacionales y que nos sitúa en una REINGENIERIA, pero del PENSAMIENTO de los seres humanos, conscientes de sus diferencias y un ambiente que apenas comienza ha valorar la DIVERSIDAD.

El presente trabajo pretende, en el contexto de la Comunicación Estratégica dar explicación, a través de una revisión bibliográfica, a la diferencias que se observan en las relaciones humanas entre el hombre y la mujer dentro del mundo corporativo y social, con el objetivo de que dicho análisis pueda ser utilizado como una guía que sirva para potenciar las habilidades de ambos géneros tanto en el mundo corporativo como en el mundo social. Un punto de partida para una análisis que no concluye aquí y que le queda mucho por profundizar, pero que presento, gracias a la guía y la experiencia profesional de

conversaciones con amigos y en particular con mi compañera de “conspiraciones ciudadanas” dentro de la compleja situación de la sociedad civil Venezolana, la sicóloga Teresita Maggi. A ella, gracias por su guía y extraordinario trabajo profesional.

Realidad empresarial sobre la que queremos construir la diversidad del nuevo espíritu corporativo.

Nuevas tecnologías, en empresas con viejos hábitos; la asimetría moral entre países, empresas y comunidades; las nuevas referencias en una sociedad que todavía no respeta suficientemente la diversidad; crisis de confianza y pérdidas de legitimidad institucional; cambios de legislaciones que ahora dan mayores garantías a las minorías étnicas, a las diferencias de género, etc; la corrupción corporativa por ausencias de prácticas de Buen Gobierno Corporativo; la globalización y el robo de talentos en países cuya mayor crisis es la insuficiencia de recurso humano calificado, crisis de liderazgos empresariales; caída de grupos económicos míticos y su impacto cultural en el recurso humano que trabajó con ellos; pero además, en lo externo: el desencuentro permanente con los sectores políticos en la elaboración de leyes; la descentralización administrativa del país y el nuevo rol del poder regional y local enfrentados; los nuevos grupos de presión y como ejemplo el poder “Gay and Lesbian” y su nueva interpretación en el contexto del respeto a los derechos humanos; la segregación de la mujer como parte de los Consejos de Dirección (Board Director) o altos cargos gerenciales; el protagonismo vigilante de los medios de comunicación social; el Internet en el mercadeo del sexo, la mujer y los menores como producto de mercadeo comercial; la integración económica por bloques y las barreras culturales; los procesos de privatización, fusiones y Opas y con ellos la neo competencia internacional y local. Nuevos “valores” que convertidos en referencias permiten construir, apuntalar o destruir la imagen de individuos, familias, empresas o instituciones.

Sin duda a través de los años, se ha estudiado en profundidad el MERCADO de la opinión pública, es decir, a ese conjunto de “consumidores potenciales que comparten una necesidad o un deseo”. Consumidores que podrían estar dispuestos, a partir de nuevas y complejas referencias en la relación, al intercambio de elementos tangibles o no, que le signifiquen un "valor" en su vida, en su día a día. Lo clave del proceso es comprender cual es ese "Valor" que se agrega a nuestras vidas y que nos hace consumirlo y ser leales a él a través del tiempo. “Valor” tangible o no, que no es más que la “percepción”, una “realidad virtual” en la mente de cada consumidor, de la capacidad de que ese “valor” tangible y a

veces no tangible satisfaga sus propias necesidades. Un “valor” que necesariamente navega sobre distintos mapas que guían el pensamiento donde conocer las diferencias puede ser clave para llegar a buen destino.

Reingeniería, pero del Pensamiento, el camino más corto para comprender las diferencias de género.

Frente a los tiempos descritos y por venir, enfrentamos un nuevo paradigma: COMUNICARNOS PARA COMUNICAR. Para esto, la comprensión y la adaptación, se han convertido en factores críticos para el cambio de una sociedad cada vez más despierta e innovadora. Una sociedad en la que cada vez más y con mayor fuerza, lo intangible toma espacio en nuestras vidas. El valor de las relaciones estables, equitativas y honestas, el respeto por las diferencias y el oportuno apoyo profesional para comprenderlas, se convierte en un sentimiento de seguridad y confianza que trasciende la calidad de los bienes que adquirimos. Es por ello que con tanta frecuencia las empresas exitosas afirman escuchar con atención a empleados y a sus clientes, que además de adquirir buenos productos y atractivos paquetes de beneficios, desean iniciar una relación firme y duradera que permita comprender sus necesidades de apoyo y buen servicio.

La Revista *MUY INTERESANTE*⁷, destaca, en un interesante artículo, las diferencias entre géneros y sostiene que para las mujeres hablar es una necesidad básica y urgente: entre palabras, gestos, expresiones faciales y movimientos corporales, una mujer emite 20.000 señales comunicativas al día, mientras que un hombre se siente satisfecho produciendo 7.000. Para los investigadores Allan y Barbara Pease⁸, gracias a la acción de la oxitocina, una hormona que rebaja la angustia, las mujeres reaccionan mejor que los hombres, a quienes la testosterona les aumenta la ansiedad. Ellos se vuelven reconcentrados e introvertidos, mientras que las mujeres se sienten emotivas. Las mujeres normalmente critican a los hombres por ser insensibles y descuidados, por no escuchar, por su parquedad

⁷ Revista Muy Interesante, Julio de 2002 Ref. www.muyinteresante.es, España

⁸ Pease, Allan y Barbara ¿Por qué los hombres mienten y las mujeres lloran?. ¿Por qué los hombres no escuchan y las mujeres no entienden los mapas?. Amat Editorial, 2002

para comunicarse, por mirar a todas las demás mujeres que pasan por la calle, por su torpeza para encontrar cosas en la nevera, por no comprometerse en las relaciones y por dejar las medias tiradas por el suelo. Los hombres, a su vez, suelen quejarse del escaso sentido de orientación de las mujeres, de su afición a las compras, de hablar demasiado demorándose en los detalles sin ir al grano, de no tomar la iniciativa en el sexo, de su insistencia en querer cambiarlos y, sobre todo, de que los obliguen a recoger las medias “precisamente ahora”. Hay quienes sostienen que eso sólo son estereotipos producidos por la educación, lo cual es cierto en parte; pero hoy sabemos, por las investigaciones sobre la estructura cerebral, que genéticamente el sexo sí desempeña un papel en la formación de la conducta. El cerebro masculino y el femenino no son idénticos. Esto no quiere decir que no debemos ser iguales en derechos, deberes y oportunidades, pero biológicamente somos diferentes. El hombre tiene más desarrolladas ciertas áreas, como la del sentido espacial, mientras que el cerebro femenino posee más conexiones entre los hemisferios, lo que explica su mayor facilidad para el lenguaje. Los investigadores sostienen que “los hombres no desarrollaron el arte de la conversación ni el olfato como las mujeres, capaces de reconocer a su hijo por el olor; además de tener el oído más fino, mejor visión periférica, más facilidad para captar los detalles y más sensibilidad en la piel. El cerebro del hombre está más compartimentado, y de ahí la incapacidad masculina para hacer dos cosas a la vez. Si un hombre está cocinando y suena el teléfono, tendrá que decidir entre bajar el fuego o aplazar la conversación si no quiere acabar en manos de los bomberos, mientras que una mujer puede freír un huevo, resolver un tema de trabajo, darle las onces a su hijo y hablar por teléfono con una amiga simultáneamente, sin perder la concentración”, señala el reciente artículo.

Frente a todas estas amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas que diferencian a los géneros, se imponen diversas barreras mentales junto a sus complejos mapas de navegación. Más allá de la REINGENIERIA en el interior individual, de la reingeniería de nuestras actuaciones, lo que hace falta es una Reingeniería, pero del Pensamiento de aquellos que trabajamos en las empresas y nuestra forma de construir capital social o relacional. Reingeniería del Pensamiento, un término que nos relaciona con el ACTIVO más importante de toda organización, su gente: hombres y mujeres.

Reingeniería del Pensamiento, concepto que desarrollé hace algunos años, propone que el "pensamiento" del ser humano tiene que evolucionar a la misma velocidad que los "procesos sociales" y la "tecnología que le rodean"; de lo contrario, ante los escenarios de cambios de las empresas sus líderes se verán expuestos a un conjunto complejo de frustraciones personales golpeando incluso la propia autoestima del ser humano que trabaja para ellos, situación que afecta tanto a los sistemas de gestión como al equipo de trabajo. Antes de convencer al recurso humano de la empresa de sustituir una forma de actuar por otra, mayormente hoy, cuando se manifiesta una peligrosa pereza intelectual para utilizar la mente y sobre todo aquella parte del cerebro donde se ancla la razón, y que "amarra" la emoción. Por eso, hay que atreverse a penetrar la forma de pensar de nuestros equipos de trabajo, sus códigos internos, sus prioridades. Energizar nuestros equipos con pasión, con ENTUSIASMO y sobre todo con información que permita "evangelizar" sobre las diferencias de género, que lejos de ser un problema de relacionamiento son una oportunidad de crecimiento y de crear más y mejores espacios para la sinergia entre géneros.

La *Reingeniería del Pensamiento* es un término que engloba dos conceptos de actualidad gerencial como lo son la "Reingeniería de procesos" de los años 90 y lo que han llamado a finales de siglo en los centros de altos estudios del oeste de los Estados Unidos el "Capital Intelectual".

Según Michael Hammer⁹, Reingeniería es: "una revisión fundamental y rediseño radical de procesos para mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicios y rapidez".

El valor del Capital Intelectual¹⁰ de la empresa fue un intangible que ha podido ser medido y que se ha convertido en una tendencia que sostiene que la verdadera riqueza corporativa

⁹ Michael Hammer & James Champy, "Reingeniería" Norma, Bogotá, Colombia, 1994, p.p. 43

¹⁰ El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años en el mundo académico y empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio, Brooking, A. (1997) "El Capital Intelectual"

es "la gente", el recurso humano. Parece simple, pero la avalancha tecnológica se había olvidado del hombre. El único "recurso verdadero y duradero" para tener "salud corporativa" en el largo plazo y ser realmente competitivos, es su fuerza laboral. Esto suena obvio pero no por ello es común que se tome en cuenta. Esto hace que sea, todavía más complejo e inusual, que al estudiar ese capital y valorarlo se pondere la diferencia de géneros y el verdadero valor de esos activos intangibles.

La competencia que vivimos obliga a las empresas, que desean tener éxito, a tener un recurso humano comprometido con la organización, que crea en su trabajo, en lo que hace y para quién lo hace. Necesita valores que lo identifiquen con la cultura de la organización, y eso requiere mucha comunicación y una acertada estrategia que permita el logro. Las empresas que dispongan de Cultura Corporativa serán aquellas que tendrán ventajas competitivas para entrar en el siglo XXI.

Cuando hablo de Cultura Corporativa me refiero al reflejo que producen las estrategias de los fundadores de una organización y que se convierten en un sistema de comportamiento estructurado atemporal; es la forma de ser y de hacer de una organización. Culturas que son fuertemente influenciadas, por ejemplo, por la actuación de esposos o esposas que actúan e influyen en el desenvolvimiento de las empresas y las personas que en ellas trabajan

Sino cambia el pensamiento, y su forma de razonar poco lograrán los nuevos procesos de relacionamiento social y apoyos tecnológicos. La computadora, por ejemplo, no siempre nos hace ser más eficientes. Todo depende de cómo la entendemos y cuándo realmente nos es útil, igualmente el manejo del mundo homosexual en la empresa no se comprende solo porque existan artículos y conciencia de los derechos de elegir de cada ser humano. Los procesos comprensión mental requieren, además de información, crear ambientes abiertos al cambio, que premien la diversidad y que estimulen la tolerancia y el respeto social.

Cambiar procesos de trabajo en ambientes de diversidad, sin invitar a un cambio en la forma de pensar hará que los gerentes se pregunten: ¿qué me pasa ahora?, ¿existe un trabajo para mí?, ¿serán valoradas mis ideas, dadas mi condición?, ¿es el trabajo que yo quiero?,

¿me irán a sustituir por ser diferente ?, ¿cómo demuestro mi valor en este nuevo ambiente?, ¿se me esta discriminando?.

Preguntas como: ¿cómo lograr que las personas de la organización se comprometan con la diversidad, se sientan lo suficientemente motivadas, y en consecuencia ayuden a agilizar el proceso de cambio de una organización?, son difíciles de contestar acertadamente sin disponer de una estrategia global de comunicación paralela al proceso de gerencia del cambio. Mas aun cuando nuestra condición cultural “latina” nos ha condicionado a complejos de difícil gerencia. El rol de la mujer está en “*la casa, la cocina o en la cama*” y la del hombre en “*la calle y el trabajo*”, son expresiones que retumban el pensamiento en la mayoría de los países del mundo latino.

Lo único permanente en ambientes como el actual es el cambio, por lo que, será difícil que las organizaciones del siglo XXI sobrevivan y florezcan solas, a menos que obtengan el máximo desempeño del pensamiento de sus empleados por medio de la comunicación, la adaptación y el aprendizaje continuo. Esto no significa mayor cantidad de trabajo de comprensión, pues no será necesario trabajar más, sino más inteligentemente. Educarnos para el cambio es el factor crítico de éxito en la sociedad corporativa de hoy.

Gerenciar el cambio significa administrar la comunicación entre las personas que lideran el esfuerzo de cambio y aquellos de quienes se espera la implementación de nuevas estrategias.

El creador de la reingeniería, Michael Hammer expresa en su libro "Reingeniería":

“La reingeniería implica invención y descubrimiento, creatividad y síntesis. Rediseñar es un arte nuevo para gente con creatividad y en él cabe más de un enfoque”. Esta suma de comportamientos es la razón por la que señalo a realizar la “reingeniería” en el pensamiento de cada género, pero ello exige de las empresas y las comunidades en general crear espacios para el intercambio de ideas, rechaza imposiciones y privilegia la reeducación. El liderazgo no es sólo cuestión de posición sino también de carácter. Ambición, inquietud y curiosidad intelectual son las características distintivas de un líder. “El líder tiene que ser

líder. Colocarse a la cabeza cuando hay riesgo es parte del liderazgo, y la mayoría de fallas en reingeniería provienen de fallas de liderazgo”, afirma Hammer en su libro.

No es casual, entonces, que las tendencias gerenciales regresen a lo básico, la mayor riqueza corporativa es: el recurso humano, hombre y mujer; los procesos que impone el trabajo diario y la tecnología son muy importantes pero los líderes de empresas y organizaciones tendrán que asegurarse que los empleados aprendan a adquirir responsabilidad activa por su propio comportamiento, desarrollen y compartan información de primer grado sobre su trabajo para encontrar soluciones adecuadas a problemas serios y sepan comunicarse más técnicamente y científicamente, para ello estudiar al ser humano y sus diferencias es factor clave.

Comprender y aceptar el cambio es algo profundamente personal. Para que ocurra en cualquier organización, cada individuo debe pensar, sentir o hacer algo diferente. Incluso en organizaciones grandes que dependen de que miles de empleados entiendan suficientemente bien sus estrategias para trasladarlas a sus propias acciones, los líderes deben ganarse a sus seguidores uno por uno. No es de extrañar que los procesos de cambio corporativos sean un asunto tan difícil y frustrante en la agenda de prácticamente toda organización.

El Cambio como proceso exitoso revela que las grandes organizaciones conectan a su gente más directamente a través de valores. La clave para este alto desempeño será sin lugar a duda la Comunicación. Una comunicación integral, que combine forma y fondo, que sustenten un programa efectivo de comunicaciones que utilice diversos métodos y herramientas que garantice que esa fuerza laboral, consciente de sus diferentes formas de ser, pero que alineadas por el liderazgo le permita que trabaje con ánimo, esfuerzos estén cohesionados en la Misión Empresarial, sus Principios, Normas y Valores. La gerencia de la comunicación permitirá formar una cultura corporativa donde participen los miembros que la compartan para adaptarse a los procesos de transformación que se desarrollen para mejorar potenciar habilidades personales orientadas al bienestar colectivo.

La reingeniería, en sí misma es un proceso de transformación que -en algunos casos- puede lograr mejoras sustanciales en los procesos de trabajo en la empresa, sin embargo no produce cambios en el capital intelectual, y es prácticamente imposible desarrollar un proceso de transformación exitoso sino se logra un cambio en la actitud de las personas, de allí lo fundamental de atreverse a “penetrar” el pensamiento.

Hoy es preciso desarrollar y amplificar nuestro radar de percepciones, actualizarnos, analizarnos y contemplarnos hacia adentro, sabiendo a ciencia cierta cómo nos quiere ver nuestro cliente, escuchar la voz del “cliente” y actuar en función de él, además de comprender cuáles son los retos que debemos tomar de acuerdo con aquellos factores que nos están afectando. De nada nos sirve tener la mejor tecnología, si hay personas en la empresa que no quieren adaptarse a ese cambio.

Para lograr esto, la comunicación organizacional deberá exigir más de las personas involucradas. Una efectiva comunicación entre géneros y para géneros, es un gran reto personal y profesional en todos los actores de un proceso de cambio. La comunicación corporativa es y será el gran facilitador de los procesos de cambio, las empresas del siglo XXI necesitarán altas dosis de comunicación y aprendizaje no solo entre sus gerentes y clientes, sino con todos sus públicos.

Si no cambiamos el pensamiento y la forma de razonar poco lograrán los nuevos procesos de eficiencia gerencial y apoyos tecnológicos, tampoco las numerosas publicaciones que señalan las diferencias de género. Fue Einstein, quien dijera hace más de medio siglo que “no podemos resolver los problemas con los mismos esquemas de pensamiento que hemos utilizado para su creación”. Hay que estar convencidos y entusiasmados para ACTUAR y CONVENCER. Sobre todo, cuando el componente estratégico más importante de la gestión empresarial es la CULTURA corporativa. Me refiero a aquellas informaciones o rasgos que no son fácilmente tangibles, ya que se refieren a su filosofía de vida corporativa: valores, normas, principios que constituyen la cultura corporativa, fundamento estable de toda BUENA IMAGEN. Hablo del "inconsciente colectivo" que se manifiesta, que se explicita en la empresa a través de sus distintos comportamientos a través de los días. La

cultura, escuché de Joan Costa, un amigo catalán de gran prestigio, es una combinación de seis factores: valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales y las redes que se crean entre los seres humanos, porque la organización actúa como una red de significados. Símbolos e imágenes, que cuanto más compartidos son, más sólida y fuerte es la cultura corporativa. La cultura que está contenida en ese volumen emocional y racional que encierra la empresa, es un poderoso elemento diferenciador para el éxito comercial. El percibir, cuando nos relacionamos con una empresa, valores comunes, prioridades semejantes, ofrece un poder "sinérgico" sin igual. El público que recibe nuestros mensajes puede formarse una percepción o imagen de nosotros, acorde con la cultura que queremos tener, forma de ser y actuar que debe estar prevista en nuestro plan estratégico de la empresa. Pero, ojo, cuidado con intentar "crear" una cultura determinada sólo por satisfacer lo que "nos gustaría ser" y no lo que "somos", tal cual somos. La cultura no está basada en "deseos", ella se construye a partir de realidades que se gerencian con un destino determinado y previamente definido.

En pocas palabras "cultura" es nuestra forma de ser y nuestra forma de hacer las cosas. Para un conferencista que escuché años atrás, "es el resultado de una configuración de las formas de pensamiento y aprendizaje de la empresa: las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa".

No podemos convertir nuestras empresas en archipiélagos culturales, porque el mar siempre estará lleno de incertidumbres. Cada hombre y mujer es una importante pieza que encaja justa y precisa en un coherente equipo que se compromete a cumplir con un PLAN de negocios, por ello hablamos de estrategia CORPORATIVAS, porque todos tenemos un rol fundamental en el cuerpo empresarial. Desempeño que se verá potenciado mientras estemos conscientes de las características propias de diferencian los géneros.

Debemos rescatar al ser humano del papel pasivo que muchas veces se le asigna, en los procesos de COMUNICACIÓN y trasformarlo en un ser que tiende a la INTEGRACIÓN de equipo, al respeto de la diversidad y la superación constante de si mismo, dejar de ser objeto de las transformaciones y convertirse en sujeto del cambio. Cambio cuya palabra

clave es ARMONÍA. Comunicación armónica que puede ser afectada positiva o negativamente por el estado MORAL de la organización o grado de satisfacción que encuentra el individuo en el desempeño de su trabajo en los diferentes niveles de la organización. La Comunicación también se ve afectada por la elección correcta de los jefes, su formación y su capacitación para ejercer la conducción, el desarrollo de las lealtades organizacionales, la estabilidad y la cohesión organizacional, los procedimientos para selección de personal, la capacitación y desarrollo requerido por los avances tecnológicos y la especialización de los trabajos individual y grupal. Armonía que esta condicionada al género que conduzca el proceso, de allí la investigación que presento a continuación aporta información suficiente para desarrollar la “Reingeniería del Pensamiento” que requerimos en tiempos de diversidad y cambio.

Estudios de las diferencias de género a través de las teorías sociales y su relación con el comportamiento de liderazgo en el área corporativa y social

Nancy Chodorow¹¹ intenta atribuirle a la reproducción el origen de la diferencia de personalidad, roles y atributos en los sexos. Para ella la mayor responsabilidad que posee la mujer sobre el cuidado de los niños, hace que las personas según su sexo experimenten sus primeras experiencias de manera diferente. Según Chodorow, la personalidad femenina comienza a definirse ella misma en relación y conexión con las otras persona, más que la personalidad masculina. En sus análisis, basados en las investigaciones de Robert Stoller¹², indica que la identificación sexual, se establece con pocas posibilidades de cambio alrededor de los tres años. Para los dos sexos, el primer cuidador en los primeros tres años es típicamente una mujer, la dinámica interpersonal de la formación de la identidad sexual, es diferente en niños y niñas. La formación de la identificación sexual en la mujer cursa en un contexto de relación en el cual la madre tiende a experimentar a sus hijas como un continuo de ella y la niña se identifica con lo femenino y se experimenta ella misma como

¹¹ Chodorow, Nancy. “Psychoanalysis and the Sociology of Gender”, 1974. New York. (Ver anexo1)

¹² Stoller, Robert. Intimate Communications: Erotics and the Study of Culture. Columbia, 1990

su madre, es un anexo en el proceso. Contrariamente la madre experimenta a sus hijos varones como opuestos a ella y los varones al definirse ellos mismos como masculinos separan a sus madres de ellos, esto corta una primera atadura de amor y sentimiento de empatía.

Chodorow argumenta que la existencia de las diferencias de sexo en las primeras experiencias de individuación y de relaciones, indica que las niñas superan este período en base a la empatía, mientras que los niños no. Consecuentemente, las relaciones y particularmente el problema de dependencia, son experimentados de manera diferente por el hombre y por la mujer. Para los niños y hombres, separación e individuación están críticamente vinculados con la identificación sexual, ya que la separación de su madre, es esencial para el desarrollo de su masculinidad. Para las niñas y mujeres, el problema de feminidad o identidad femenina no depende del logro de la separación de la madre o del progreso de individuación. La masculinidad es definida a través de la separación, mientras que la feminidad es definida a través del apego; la identificación masculina es amenazada por la intimidad mientras la identidad femenina es amenazada con la separación. De ahí que las relaciones humanas de cada género son diferentes. Chodorow concluye que la orientación social del hombre es posicional mientras que la de la mujer es más personal.

Los efectos de dicho proceso, comienzan a evidenciarse desde edades tempranas en el qué y el cómo se desarrollan los juegos infantiles, momento en que los niños comienzan a aprender a ponerse en el lugar de otros y se comienzan a ver ellos mismos a través de los ojos de otros; comienzan a respetar las reglas y las vías en que las reglas pueden ser hechas o cambiadas. Los niños varones comienzan a disfrutar sus juegos haciendo inicialmente las reglas y el desarrollo del justo proceder por la adjudicación de conflictos; esta fascinación no es observada en las niñas. Las niñas son más pragmáticas en su actitud hacia las reglas, tiene una actitud más tolerante a través de las reglas, están más dispuestas a hacer excepciones y más fácilmente reconciliables con una innovación. Janet Lever¹³ reporta que los varones juegan más fuera de la casa, en grupos más grandes y heterogéneos en edad; con mayor frecuencia juegan juegos competitivos y más largos en el tiempo. Se considera

¹³ Lever, Janet, "Sex Differences in the Games Children Play," Social Problems, 1976

que no lo hacen solo porque éstos requieren de mayores habilidades, sino también porque cuando aflora una disputa, los hombres están preparados para resolverla más efectivamente que las mujeres; la mujer tiende a terminar el juego, le cuesta resolver la disputa. Para Lever, el modelo del hombre es mejor, o se ajusta mejor al moderno mundo corporativo, mientras que la sensibilidad y el cuidado por los sentimientos del otro que desarrolla la mujer a través del juego puede impedir su desarrollo profesional. Si la mujer no quiere ser dependiente del hombre, ella tiene que aprender a jugar como el hombre.

Todo este proceso de socialización, va determinando el desarrollo de las habilidades y comportamientos en etapas posteriores. Citando el trabajo de Deborah Tannen¹⁴, resalta la relación entre el condicionamiento social y las expectativas que llevamos a nuestros sitios de trabajo. Tannen, basada en el trabajo de Carol Gilligan¹⁵, observa que la mayoría de las niñas son socializadas con la creencia de que impresionando a los demás como muy seguras de sí mismas, puede hacerlas impopulares con sus pares; los varones esperan que el ser enfáticos, les da estatus.

Las niñas encuentran la manera de expresarse ellas mismas balanceando sus propias necesidades y las necesidades del grupo. La mujer se define ella misma en el contexto de las relaciones humanas, y también se juzga ella misma en términos de sus habilidades de cuidado. Ella está dispuesta a explorar el compromiso y a solicitar las opiniones de otros, ellas son capaces de expresarse balanceando sus propias necesidades con las necesidades del grupo. El hombre piensa que si el le pide asesoría a otro, el puede ser percibido como inseguro, como un líder que no tiene respuestas¹⁶.

La mujer se mueve en el mundo más en función de las necesidades, entonces, ésta para decidir y juzgar, toma en cuenta la voluntad y la intención, no solo el acto, trata de llegar a las intenciones que motivaron dicho acto. Los actos de voluntad tienen una forma que coinciden con el acto que se realiza, pero el acto no puede ser valorado sin tomar en cuenta la intención y las circunstancias, que no son más que detalles relevantes que facilitan el

¹⁴ Tannen, Deborah. Talking from 9 to 5, Women and Men at work. New York, Quill 1995

¹⁵ Gilligan Carol, In a Different voice. Harvard The University Press Cambridge 1982

¹⁶ Peters, Carole C. Gender in Communication: Micropolitics at Work, 2002

entendimiento y análisis de un acto. Esta visión ubica a la mujer dentro de un marco más esencialista que el hombre; la mujer va más allá de lo que percibe a través de los sentidos, va más al mundo interno. Esto pudiera explicar que el lenguaje utilizado por los dos géneros es diferente y la mujer se ha visto en la necesidad de tener que cambiar su estilo lingüístico a nivel empresarial, tiene que dar más órdenes para así poder ser percibidas como fuertes, decididas y con control, sin embargo, corren el riesgo de ser percibidas como muy agresivas. Situación que generalmente se hace tangible en el mundo laboral y que desconocer estas características podrían ser interpretadas en forma equivocada en el mundo gerencial. Esta doble junta es lo que Kathleen Jamieson¹⁷ tiene identificado como feminista / competente bind. La existencia de esta dureza y feminidad en una personalidad, son difíciles cualidades para nuestra cultura reconciliar y digerir.

Dale Spender¹⁸, señala que este doble comportamiento que las mujeres tienen que asumir, ha surgido de la imagen dominante, fuerte y heroica del hombre líder. Por ejemplo, estudios de investigación sobre interacciones de personas de sexo opuestos, demuestran que los hombres interrumpen más a las mujeres que las mujeres a los hombres, y que los hombres hablan más que las mujeres.

Investigación realizada por Matina Horner¹⁹, encontró que las mujeres mostraron mayor ansiedad que los hombres, para llevar a cabo actividades competitivas. Esta ansiedad ó temor existe por la presencia en la mayoría de las mujeres, por la anticipación de éxito en actividades de logro, especialmente contra hombres, produce anticipación de cierta consecuencia negativa como puede ser el riesgo de rechazo social y pérdida de feminidad

Georgia Sassen²⁰ sugiere que este conflicto expresado por la mujer pudiera explicarse por una realzada valorización del contrincante, por lo cual la situación tiene un costo emocional muy grande para ella, el cual es superado viviendo que la competencia es a veces ganada.

¹⁷ Hall Jamieson, Kathleen. Beyond the Double Bind: Women and Leadership. 1997, Oxford Univ.

¹⁸ Spender, D. (1980). Man-made Language. London: Pandora.

¹⁹ Horner, Matina. Fear of success. 1972.

²⁰ Sasse, Georgia. Corporations and Child Care: Profit-Making Day Care, Workplace Day Care & Look at the Alternatives. 1980

Esta respuesta emocional ante las situaciones de competencia, puede hacer una aproximación a las diferencias de liderazgo en los géneros, el liderazgo masculino está asociado al poder y el liderazgo femenino al interés común²¹. También se ha utilizado la distinción entre el liderazgo asociado con el estilo de orientación hacia las tareas, el cual se basa en la organización de tareas relevantes y el liderazgo orientado hacia el estilo interpersonal, definido como un interés en mantener las relaciones interpersonales, ofreciéndoles a los otros moral y cuidado. Esta distinción fue introducida por Bales²² y desarrollada posteriormente en los estudios de Ohio State sobre relaciones. El estilo orientado hacia lo interpersonal, incluye conductas como son hacer favores y ayudar a los subordinados, velando por su cuidado, explicando procedimientos, siendo amigable y accesible²³

También ha sido estudiado el liderazgo a través de las variables de comportamiento autocrático y comportamiento democrático; el comportamiento democrático impulsa a los subordinados a participar en la toma de decisiones, mientras que el autocrático desalienta al subordinado por participar en la toma de decisiones. Esta dimensión de liderazgo autocrático y democrático ó la dimensión de participativo versus directivo, siguen a tempranas investigaciones experimentales del estilo de liderazgo²⁴. Es el aspecto más angosto de los estilos de liderazgo orientados hacia las tareas o hacia las relaciones interpersonales²⁵. La dimensión autocrática y democrática, también relata que el hombre es más dominante y controlador, en otras palabras más autocrático y directivo que la mujer.

En los años 80 y 90, las investigaciones de liderazgo prestaron atención a otro tipo de relaciones, distinguiendo entre líderes que son transformacionales y aquellos que son transaccionales²⁶. Este esfuerzo fue inspirado inicialmente por Burns²⁷, argumentando que en los estudios de relación de liderazgo se han dejado fuera elementos importantes y

²¹ Bass 1990, Cann & Siegfried, 1990

²² Bales, R.F. The equilibrium problem in small groups, USA IL, Free Press. 1950

²³ Eagly, Alice and Jhannesen-Schmidt Mary C./The Leadership of Men and Women / Journal and Social Issues,

²⁴ Vroom, Victor. Phillip Yetton. Leadership and Decision Making. Pittsburgh Univ. 1973

²⁵ Bass, Bernard. Transformational leadership development: Manual for the multifactor. Palo Alto Calif. 1990

²⁶ idem²⁵

²⁷ Burns, James McGregor. Leadership. Harper and Row. New York. 1978.

efectivos de esta relación. Los líderes transformacionales hacen un gran esfuerzo en ser ellos modelos, ganando confianza y confidencia con sus seguidores, ellos establecen metas futuras y planes de desarrollo para ellos; estimulando y preparando a sus seguidores como líderes, hacen más capaces a sus organizaciones. La relación con los subordinados de los líderes transaccionales, se basa en clarificar las responsabilidades, monitorear sus trabajos, recompensar los objetivos logrados y objetar o corregir los objetivos no logrados.

Conocer y aceptar las diferencias de GÉNERO: Una Revolución Pendiente.

Para Margaret Heffernan²⁸, en su artículos afirma que una de cada cuatro mujeres gana más que su esposo. Las mujeres controlan el 80 por ciento de los gastos del hogar y, haciendo uso de sus propios recursos, constituyen el 47 por ciento de los inversores. Las mujeres compran el 81 por ciento de todos los productos y servicios, el 75 por ciento de todos los medicamentos de venta libre, y el 82 por ciento de los alimentos, y realizan el 81 por ciento de las compras minoristas. El 80 por ciento de los cheque librados en los Estados Unidos están firmados por mujeres. El 40 por ciento de los que viajan por negocios son mujeres. Ellas son responsables del 51 por ciento de todas las compras vinculadas con viajes y con electrodomésticos. Las mujeres influyen sobre el 85 por ciento de las compras de autos, encabezan el 40 por ciento de los hogares estadounidenses con ingresos anuales superiores a los 600.000 dólares, y poseen dos tercios de las empresas montadas en el hogar. Desde 1964, las mujeres han sido mayoría entre los votantes de los Estados Unidos.

La brecha salarial entre hombres y mujeres gerentes, en los años prósperos 1995-2000, en realidad se ensanchó. En la industria de las comunicaciones, por ejemplo, una mujer gana 0.73 por ciento de cada 1 dólar que un hombre lleva a su casa. Cinco años antes, ella ganaba 0.86 centavos de dólar. La mayor diferencia de ingresos se da, por supuesto, entre hombres con hijos y mujeres con hijos. En las empresas incluidas entre las Fortune 500, sólo el 4 por ciento de los mejores salarios son percibidos por mujeres. Las mujeres ocupan

²⁸ ¿Podemos trabajar juntos?, investigación publicada originalmente en Fast Company y distribuida por Los Ángeles Times Syndicate International – Volumen 3 / N° 2 / marzo-abril 2003

apenas el 7.3 por ciento del total de las posiciones de línea en la gerencia corporativa. Donde más a menudo se las ve en puestos ejecutivos es en el área de administración, con un status más bajo y, por lo tanto, con menor poder.

En los últimos 10 años no aumentó el porcentaje de mujeres estudiantes en las escuelas de negocios, sigue atascado en un 38 por ciento. Mientras tanto, centenares de mujeres están yéndose de las empresas norteamericanas. A propósito: entre 1992 y el 2000, el número de demandas por acoso sexual se incrementó en un 50 por ciento

El reciente artículo de Heffernan, concluye que “todavía hay jefes dañinos, que crean ambientes laborales poco amigables”. Cuando se les pide a las mujeres que identifiquen los factores más significativos que les impiden progresar, las dos principales respuestas son “exclusión de las redes informales de comunicación” y “estereotipos y preconceptos masculinos sobre la mujer”. Para el 2005, habrá aproximadamente 4.7 millones de mujeres cuentapropistas en los Estados Unidos, un 77 por ciento más que en 1983. ¿El aumento entre los hombres? Sólo un 6 por ciento.

Las opciones de las mujeres, para Hefferman, son limitadas: geisha, loca u hombre. “Las mujeres dicen que para progresar, deben actuar como un hombre. Su cabellos cortos y sus aburridos trajes sugieren que la asimilación funciona. No es muy divertido”, señala el artículo, sentenciando que “Uno no puede tenerlo todo”. Si hombre y mujeres fueran verdaderamente iguales en el trabajo, entonces ambos géneros tendrían expectativas parecidas. Las mujeres con un MBA (Maestría en Administración de Empresas) se casan menos que los hombre con un MBA, y forman en menor medida una familia. Las mujeres con familia se ven obligadas a hacer opciones de valor que implican postergar tiempo personal, amigos, hobbies o ambiciones.

“La nueva misión de las mujeres: cambiar el juego”, afirma la investigación. Cambiar el juego comienza por la honestidad. “Cuando hablo con mujeres no deja de impresionarme su honestidad, su franqueza y su falta de presunción. La honestidad es una forma de liberar el

tipo de energía que las empresas desesperadamente necesitan. La verdad es que las mujeres son más veraces que los hombres”, concluye.

Las mujeres trabajan de una manera diferente. “Si no encajo en General Electric o Ford o IBM, no es mi problema, es el de ellos”, pone como ejemplo la reciente publicación. En vez de pelear contra el sistema, esta generación de mujeres, lisa y llanamente, descarta el sistema. Busca lugares de trabajo en los cuales se valore a los individuos, así sean clientes o empleados; lugares que fomenten la transparencia y la colaboración, y consideren que las relaciones son la base de los buenos negocios.

La prestigiosa revista latinoamericana de negocios América Economía²⁹, presenta un extenso artículo sobre las oportunidades de estudios superiores en la región e investiga el perfil de las instituciones y de quienes actúan en ellas. Un artículo presenta un sugestivo titular “MBA: Club de Machos”. En él, Felipe Aldunate, señala que como las “logis masónicas, las salas de clases de las escuelas de necios en América Latina están repletas de hombres”. En promedio tres de cada cuatro alumnos que cursa programas de MBA en una de las principales escuelas de negocios son hombres: las pocas mujeres que asisten a clases se vuelcan en su mayoría a los programas completos. Mientras que en los programas para ejecutivos las mujeres pueden llegar a representar solo el 8% de los alumnos en algunos casos, en tiempo completo la participación femenina es mucho mayor. Algunos señalan, de los encuestados en las 15 principales escuelas que encabezaron el ránking MBA del 2002 publicado por América Economía, que por las mayores obligaciones familiares de las mujeres, les es difícil combinarlas con el trabajo y la educación.

El Director del TEC de Monterrey, México afirmó “la idea es buscar un punto simétrico en que 50% del alumnado sea mujer y 50% hombres, al implementar un programa para atraer mujeres consistente en programas más flexibles pensado para mujeres casadas, residenciales especiales cerca del campus y becas enfocadas a mujeres de alto rendimiento académico”. El artículo señala que “no es solo por un tema de igualdad. La diversidad de género, así como la diversidad nacional, es uno de los elementos a considerar por los

²⁹ Revista América Economía.. Aldunate Felipe. MBA: Club de Machos. Julio de 2002

certificadores internacionales de escuelas de negocios”. También esta diferencia es notable cuando vemos los docentes mujeres que trabajan en las escuelas de negocio latinoamericanas, solo Venezuela y Colombia tienen mayor participación femenina en las aulas.

La participación de mujeres en el total de alumnos de Programas MBA en la investigación de América Economía refleja:

Universidad de los Andes (Colombia)	43%
IESA (Venezuela)	38%
COPPEAD-UFRI (Brasil)	31%
Universidad de Sao Pablo (Brasil)	29%
ITAM (México)	27%
TEC de Monterrey (México)	27%
INCAE (Costa Rica)	26%
IPADE (México)	21%
Universidad de Chile (Chile)	23%
Torcuato di Tella (Argentina)	23%
ESAN (Perú)	19%
Universidad Católica (Chile)	19%
IEA Austral (Argentina)	17%
Universidad Adolfo Ibañez (Chile)	13%

La mujer y su rol de Líder

Frente a los datos de la investigación en los MBA latinoamericanos, sin embargo consistentemente el liderazgo parece estar alienado con los roles femeninos más que con los roles masculinos, hay estudios que muestran que los subordinados perciben una mejor

correspondencia entre los atributos de la personalidad femenina y el liderazgo transformacional que con el transaccional³⁰.

El Centro de estudios de Liderazgo en Northwester University investigaron los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* en hombres y mujeres líderes. Utilizaron una muestra grande de gerentes, cuyos resultados serán utilizados para realizar la norma más amplia en relación al tema, llamado el Cuestionario Multifactorial del liderazgo³¹. La muestra incluye mayormente gerentes Estadounidenses, pero también de otros ocho Países. Las medidas reflejan que las mujeres exceden a los hombres en tres escalas transformacionales: la versión de atributos de influencia idealizada, motivación inspiracional, y consideración individualizada.

Estos encuentros sugieren que las mujeres gerentes, más que los gerentes hombres:

- Manifiestan atributos que motivan a sus seguidores sentir respeto y orgullo por estar asociados con ellas
- Mostrando optimismo y entusiasmo acerca de metas futuras, y
- Atendiendo el desarrollo y las necesidades de sus seguidores. Las mujeres también exceden a los hombres en la escala transaccional de reconocimientos del otro.

En contraste, el hombre excede a la mujer en la escala transaccional de gerencia activa por excepción y gerencia pasiva por excepción, también en la relación de liderazgo *laissez-faire*.

Estos resultados sugieren que los gerentes hombres más que las gerentes mujeres³²:

- Ponen atención a los problemas y errores de sus seguidores
- Esperan hasta que los problemas empiecen a ser severos antes de solucionarlos ellos
- Se abstrae y no se involucra en tiempos críticos.

³⁰ Hack Furniss, Hills, & Paterson 1992.; Ross & Offermann, 1997

³¹ MLQ; Center for Leadership Studies, 2000

³² Eagly and Jhannesen-Schmidt, Journal of social Sigues 6/22/2001

La relación de liderazgo también ha sido estudiada desde las dos perspectivas: el lado del líder y el lado de los seguidores³³, Brigit Schyns & Gisela Mohr³⁴, presentaron su investigación la cual tenía como objetivo encontrar si también hay diferencias en la percepción de la relación de liderazgo del lado de los seguidores que pudiera ser explicada a través del género del líder o del género de la constelación. Focalizaron su investigación en el intercambio entre el líder y sus miembros, (Leader-Member exchange. LMX)³⁵. No es importante en qué contribuye el líder o el miembro en la relación, es más importante que cada una de las partes perciba y reconozca la contribución del otro. La investigación concluye que el término mixto debe ser incluido, la Diversidad como una ventaja competitiva que puede ser sostenible. Varios de los resultados mixtos pueden ser explicados a través de diferentes muestras de características; se rechaza la presuposición de que sexos similares añaden mayor calificación a la relación líder- seguidor, especialmente cuando se están tomando en cuenta diferentes variables.. Una cosa si se demostró claramente, que la calificación en la relación de la díada líder-seguidor no puede ser explicada en términos simples, otras variables influyentes tienen que ser tomadas en cuenta. Las investigadoras suponen que las tareas de los líderes, así como las características de esas tareas influyen en la relación entre el líder y sus seguidores. Una característica relevante puede ser la necesidad de trabajar juntos para poder terminar las tareas propuestas

En esta vía se han realizado varios estudios, focalizando la semejanza entre los géneros, algunos de ellos han investigado si hay diferencias entre díadas del mismo género y díadas de diferente género, uno de ellos es el estudio realizado por Liden³⁶, el que refleja que los líderes masculinos se comportan más en la vía LMX (Leader-Member Exchange), que las líderes mujeres, ellos establecen una mejor calidad de relación con sus seguidores. Liden interpreta que esto puede ser causado por factores situacionales de parte del líder, en vez de factores actitudinales de parte de los seguidores; los líderes hombres parecen tener más experiencia e influencia que los líderes mujeres.

³³ XXV Congreso de Psicología Aplicada realizado en Singapore en Julio del 2002,

³⁴ Brigit Schyns & Gisela Mohr (Julio 2002) Contribution to the Simposium "Leadership-Theories, Outcomes and sexs differences" on the 25th International Congress on Apliett Psycology (Singapore, 7th to 12th of Julay 2002)

³⁵ Concepto introducido por Dansereau, Graen y Haga (1975)

³⁶ Dienesch, R. M., & Liden, R. C. Leader-member exchange model of leadership: A critique of further development. Academy of Management Review (1986)

Green, Anderson, y Shivers³⁷ desarrollaron un modelo describiendo las influencias en LMX (Leader-Member Exchange),. Sus resultados indicaron que el intercambio entre líder y miembros fueron calificadas por debajo, cuando el líder y los subordinados difieren de sexo. Sin embargo, el 93% de las díadas de diferente sexo, eran de hombres gerentes y mujeres empleadas, se dejó abierta la pregunta para validar los resultados en las díadas en las que las mujeres fueran las gerentes y los hombres los empleados. Murphy and Ersher³⁸ mostraron que los líderes femeninos eran evaluadas más alto en la escala LMX (Leader-Member Exchange), que por líderes hombres por los dos grupos de seguidores, tanto hombres como mujeres³⁹.

Fletcher⁴⁰ uso la teoría relacional para diferenciar los muchos aspectos que tiene en común como empatía, autenticidad, poder y experticia; el poder y la experticia no solo se relacionan con el tiempo, sino en el intercambio de una parte y de la otra. El combinar características de práctica relacional, es una habilidad para darle poder a otros como también la capacidad de ser poderoso, esto es dar un paso atrás para los expertos, a favor de aprender de o de ser influenciados por otros.

Las investigaciones de Géneros y la gerencia Estratégica de la Comunicación.

Las investigaciones que estudian las diferencias de género, reflejan que vivimos en una sociedad increíblemente dinámica y evolutiva y correrán, sin duda, grandes riesgos quienes se queden esperando para ver lo que ocurre. Los caminos que nos permitieron llegar hoy aquí, no son los mismos que nos llevarán al lugar donde queremos permanecer en la mente de nuestras audiencias. Cambios que requieren de la gerencia estratégica de una

³⁷ Green, S. G., Anderson, S. E. y Shivers S. L. Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol.66, No. 2. 1996

³⁸ Murphy, S.E., & Ensher, E. A. The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 1999.

³⁹ Schyns, B, & Mohr, G/ Perception of leadership: Is it different for male and female subordinates, 2002

⁴⁰ Joyce K. Fletcher, *Disappearing Acts: Gender, Power, and Relational Practice at Work*. Cambridge, Mass MIT, Press 1999

COMUNICACIÓN persuasiva, de una comunicación corporativa que trascienda entonces, la pura comunicación comercial y su mensaje. Las empresas y organizaciones que se adapten eficazmente a los procesos de aprendizaje de las diferencias de género serán las que mejores resultados obtengan. El secreto estará en tener una plena nueva conciencia para aprender a aprender continuamente en la diversidad.

Las diferencias entre seres humanos y sus diferentes visiones, no siempre alineadas, hacen común la preocupación de empresas y ejecutivos por la forma y frecuencia como son percibidas sus mensajes a través de sus actuaciones. Sin embargo, son muy pocos los que comprenden que la comunicación empresarial, así como el recurso humano, los recursos financieros y la tecnología, son activos que poseen la misma importancia estratégica para el crecimiento de la empresa y que deben ser gerenciados con igual cuidado, tomando en cuenta las investigaciones que antes fueron descritas. La imagen es un valor agregado a la competitividad de individuos y corporaciones.

Para que la comunicación empresarial construya una imagen positiva, coherente y estable en el tiempo, debe estar sustentada en un claro y sólido sistema de identidad, sistema que se refiere a la conformación de una personalidad de la empresa como un todo. Quiere decir, que el trabajo interno de organización y la gerencia de fortalezas y debilidades de sus recursos, entre ellos los del Capital Humano, debe ser anterior a todo proceso de proyección de imagen. IDENTIDAD habla de esa "personalidad" que expresa la empresa que y que debe ser gerenciada estratégicamente.

La COMUNICACIÓN no resuelve problemas de ORGANIZACIÓN, la buena organización es resultado de una buena gerencia con visión global, más allá de la expresada en la gestión puramente económica, para ubicarla en su dimensión social. Hace algunas semanas salió reseñado un artículo de la Universidad de Columbia en Estados Unidos, donde se desarrolló un estudio-encuesta con 1.500 ejecutivos del mundo, sobre lo que debe ser el gerente del Siglo XXI, allí se describe a "un líder-administrador-comunicador-negociador", "no se percibe que un gerente no sea un excelente comunicador; ni que un comunicador no sea capaz de asumir el riesgo de transformarse en gerente". De tomar en cuenta las habilidades

de cada sexo, podrían, sin duda, potenciarse el equipo de líderes que la empresa requiere para cumplir con su Plan de Negocios.

Lo primero, entonces, es generar un mejoramiento organizativo interno y sólo después abrirse a las acciones corporativas que hacen IMAGEN. Hacerlo de otra manera puede implicar riesgos de diversa escala. La IMAGEN no debe verse o pensarse como una máscara externa adaptable convenientemente, sino como una prolongación sustantiva de la propia estructura y su verdadera forma de actuar.

La IMAGEN se construye sobre REALIDADES, sobre VERDADES estratégicamente comunicadas. NO hay ninguna otra forma segura de hacer IMAGEN que construirla sobre hechos sostenibles y comprobables. Proyectamos lo que somos en forma voluntaria o involuntaria, formal o informal, siempre estamos comunicando mensajes, de allí se conforma la imagen.

Comunicar estratégicamente, considerando las diferencias de género, es un proceso, y como todo, requiere cumplir una serie de condiciones para lograr el objetivo de proyectar la idea. Si se es muy agresivo produce temor, si se es muy abierto refleja debilidad, si se es disperso se convierte en confusión, si se concentra en un sólo medio de transmisión satura y se hace ineficiente. Comunicar en un sólo sentido, hacia afuera, es buscar imagen sin haber construido sustento a través de una clara y definida identidad. Esto es inadecuado y riesgoso. Por otra parte, todo aquello que se requiere comunicar no se debe hacer a la vez. La prioridad viene dada por las oportunidades y amenazas que muestra un análisis del entorno y los objetivos de coyuntura que define la empresa, en una clara sinergia que busca el balance del mensaje corporativo -siempre presente-, y el mensaje específico que se desea comunicar.

Nuestra comunicación con el medio exterior no es un camino con un sólo sentido: hacia afuera. También nos comunicamos con el exterior cuando ese exterior se "asoma" por su cuenta hacia nosotros. El hecho de que actuemos en un medio público nos hace dejar huellas visibles a través de las cuales somos calificados. En la comunicación con el mundo

exterior hay, pues, dos sentidos. Con uno DEFINIMOS, con el otro SOMOS DEFINIDOS. El objetivo de una acertada POLITICA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN es comunicar oportunamente, con el tono y forma conveniente. No es lograr en semanas lo que en años no se hizo, es edificar sólidamente y eso requiere tiempo. Esperar exige paciencia.

Hoy en países más avanzados, se comenten excesos de “ingeniería social” al expresar en políticas formales los derechos de la minorías homosexuales, o leyes dirigidas a garantizar el “balance” hombre / mujeres en empresas y posiciones gerenciales. Inclusive los Códigos de Ética, hablan de la diversidad y el género.

Los estudios más recientes ratifican la organización sociológica y de gerencia, habla de la nueva era conectiva de la relación de liderazgo, tomando en cuenta la interdependencia y la diversidad. Margaret Wheatley y Kellner-Rogers⁴¹ hablan acerca de la necesidad de que las dos individualidades y sistemas se abran para obtener nuevas vías, para ser y aprender a través de la interdependencia. En una era de rápidos cambios, turbulencia y globalización, hace emerger la necesidad de conectar los liderazgos, se debe dibujar un ancho rango de estilos moviéndose desde el extremo de competitividad hasta el extremo de conexión.

Estos cambios, ya han podido evidenciarse en las organizaciones; las organizaciones saludables poseen gerentes que modelan efectivamente su liderazgo, actuando como aprendices, reconociendo sus dudas y sus errores, estimulando a otros para que generen nuevas ideas y creando un ambiente en el que los otros se sientan seguros de sí mismos.. El jefe es feliz de dar crédito a sus subordinados, esta relación logra ser recíproca. Esto se refleja en los beneficios organizacionales y en la generación de ideas, un ambiente saludable para todos⁴².

Esta evolución se ha reflejado en la frecuencia y posición que han adquirido las mujeres en la participación laboral tanto en el área gubernamental y política como en la privada; ya se afirma, que la promoción de un mayor número de mujeres para ocupar cargos de liderazgo,

⁴¹ Margaret J. Wheatley, Myron Kellner-Rogers. A Simpler Way. Berrett-Koehler Publishers, Inc 1996

⁴² Peters Carole, Gender in Communication: Micropolitics at work, AARE 2002 International Education Research Conference, Brisbane, 2002

es parte necesaria del desarrollo económico sostenible, así como de la consolidación de la democracia a largo plazo⁴³.

Ministras en América Latina y el Caribe⁴⁴

	Total Ministros 1994	Nº. Mujeres 1994	Total 1994%	Total 1987%
Antigua y Barbuda	11	0	0	0
Argentina	10	0	0	0
Bahamas	13	3	23	0
Barbados	12	3	25	0
Belice	16	1	6	0
Bolivia	14	0	0	0
Brasil	22	1	5	3
Chile	23	3	13	0
Colombia	18	2	11	7
Costa Rica	21	2	10	0
Cuba	23	0	0	3
Dominica	11	1	9	22
República Dominicana	24	1	4	0
Ecuador	18	1	6	0
El Salvador	20	2	10	0
Granada	10	1	10	0
Guatemala	16	3	19	14
Guyana	26	3	12	7
Haití	18	3	17	0
Honduras	19	2	11	0
Jamaica	20	1	5	0

⁴³ Htun, Mala N./ Marcha hacia el Poder: Expansión de las oportunidades de liderazgo de la mujer en América Latina y el Caribe; 1997

⁴⁴ Fuente: Naciones Unidas 1995. World's Women. Nueva Cork: Naciones Unidas

México	20	1	5	0
Nicaragua	20	2	10	5
Panamá	15	2	13	0
Paraguay	14	0	0	0
Perú	18	1	6	0
Santa Lucía	12	1	8	0
San Vicente y las Granadinas	9	0	0	0
Surinam	20	0	0	0
Trinidad y Tobago	27	5	19	10
Uruguay	16	0	0	13
Venezuela	28	3	11	0

La IDENTIDAD de la diversidad: la empresa debe ser comprendida en el contexto de los Géneros.

La gente construye su idea de la empresa, con lo que experimenta y ven de ella. De allí la importancia vital de tomar en cuenta las investigaciones que estudian contar con un programa de IDENTIDAD que además de compartir con el público interno los "rasgos culturales" intangibles de la empresa como sus valores y principios, también comparta en forma coherente, permanente, consistente y estable las "actuaciones" de esa cultura, la parte más tangible, es decir la IDENTIDAD.

Cuando hablamos de identidad en el mundo empresarial generalmente nos referimos, equivocadamente, sólo a aquello "tangible" que identifica a una empresa: el logotipo, el diseño de la marca, y como antes mencioné: la papelería, la decoración y señalización interna de las oficinas, la presentación visual de los edificios, de los camiones, los uniformes del personal, los stand de exposición, el material audiovisual y otras tantas representaciones visuales de la forma de ser de la empresa. Estos rasgos empresariales o informaciones que son comunicadas a las audiencias de la empresa, no son los únicos

mensajes de la identidad, porque la opinión que nos hacemos de la personalidad de alguien no sólo se construye de la ropa que usa, sino también de la coherencia y consistencia de su lenguaje, su formación intelectual, el perfume que utiliza, el tono al hablar y su actuación en general, entre otros aspectos que también son claros MENSAJES que comunicamos.

Un acertado programa de IDENTIDAD, es decir, edificar esa "personalidad" que queremos tenga la empresa, puede aumentar el sentimiento de pertenencia y transmitir el formar parte de una organización progresista.

No basta el interés o inclusive la actitud de la alta gerencia en ser amplios y claros en la comunicación interna, el logro de comunicarse eficazmente, en forma horizontal o vertical, no es casual, nace de la persuasión del líder de la empresa, por el estímulo de un proceso de inducción, o en algunos casos por la instrucción, a través de encuentros formales en talleres o foros. Allí, el género tiene la condición determinante en el “quién” hace “qué”.

La peor barrera, es aquella que creamos nosotros mismos por nuestra resistencia al cambio y la diversidad que nos rodea. Desmedida ambición o simplemente nuestra propia miopía no deja ver un mundo diferente que está lleno de oportunidades. Mientras la EMPRESA, y más allá, las ideas, se enfrentan al desafío de la trascendencia, nosotros frecuentemente nos colocamos bajo la cómoda sombra del logotipo de la empresa, esperando así ser protagonistas del reconocimiento colectivo.

Hoy, lo ÚNICO permanente y estable frente al futuro es el CAMBIO y todos los días hay MUCHO que aprender de mucha gente; cada minuto se nos presentan oportunidades para descubrir más conocimientos que nos permiten re-entrenarnos y ser mejores, pero la velocidad del desarrollo no puede superar ni violentar los procesos culturales de adaptación a ese cambio, por esto los gerentes necesitan empleados que piensen constantemente y de manera creativa en las necesidades de la organización, que escuchen, comprendan y luego actúen. Esto requiere CALIDAD en la comunicación vertical y horizontal, en un mundo en el cual el culto de los valores del espíritu ha sido sustituido casi totalmente por el culto de los valores instrumentales y utilitarios.

En 1983 la Public Agenda Foundation logró definir lo que la gente espera de su trabajo en diez conclusiones y que hoy son más vigentes que nunca, permítanme concluir con ellas:

PRIMERO: “Quiero trabajar con gente que me trate con respeto”. Para ello la coherencia de los mensajes que fluyen de cada parte de la organización debe ser permanente, una promesa única que transmita claramente la expectativa que tiene la empresa del trabajo y que permita conocer claramente que se espera de cada hombre o mujer que trabaja en la organización, para ello es indispensable desarrollar una POLÍTICA de comunicación, explícita y conocida por todos.

SEGUNDO: “Quiero un trabajo que despierte mi interés”, para ello es indispensable desarrollar suficiente conciencia de la misión y visión de la empresa traducida en un plan de negocios que me permita encontrar un espacio, un nicho, donde puede cada uno de los miembros de la empresa encontrar su proyecto de vida. Ese proyecto puede incluir a su propia familia. Hoy en día las estrategias de comunicación deben incorporar a las familias de los trabajadores de la empresa.

TERCERO: “Quiero que mi trabajo, si es bueno, sea reconocido”. Para ello debemos crear escenarios para el cultivo de aquellos valores que sostienen la participación y el compromiso en cada ser humano, la justicia. Los medios internos de comunicación, más allá de reflejar un currículum de logros de empleados, facilita que terceros opinen de ese empleado y sus características humanas. Que los supervisores tengan claros los canales de reconocimiento y que formen parte de un programa estable y no de una reacción aislada que responda a una coyuntura. Amigos más que contar con un acto de reconocimiento anual con botones y placas de antigüedad, me refiero a un programa sostenido de reconocimiento durante todo el año.

CUARTO: “Quiero tener más chance para desarrollar mis habilidades”. Para ello la comunicación horizontal en los equipos de trabajos debe ser objeto de un riguroso

seguimiento, donde podamos encontrar nuestras fortalezas y debilidades y que seguros de aquello que se espera de nosotros podamos adquirir nuevas herramientas para progresar.

QUINTO: “Quiero trabajar con gente que me escuche, si tengo ideas para hacer mejor las cosas”. No hay un sólo camino para el logro, para ello la flexibilidad de pensamiento debe ser promovida desde la cabeza a los pies del cuerpo empresarial. Más allá de una política de “puertas abiertas” es una actitud abierta al cambio. Escuchar realmente, la sabiduría que siempre hay en cada uno.

SEXTO: “Quiero un chance para pensar por mí mismo, más que ejecutar simplemente instrucciones”. Para ello, es vital estimular la creatividad a través del aprendizaje, invertir en la formación, sembrando valores que potencien confianza y lealtad.

SÉPTIMO: “Quiero conocer los resultados finales de mi trabajo”. Más allá de los boletines internos de las empresas, ésta demanda puede ser satisfecha robándonos 5 minutos para escribir una corta comunicación que estimule al trabajador, esto crea diferencia con aquellos menos comprometidos, invitándoles a intentarlo otra vez.

OCTAVO: “Quiero trabajar con jefes capaces”. Fue Napoleón quien afirmó “el líder es un vendedor de esperanzas”. Muchas veces la falta de comunicación no nos permite construir confianza en las relaciones y los programas de mejoramiento continuo involucran inclusive a los propios jefes.

NOVENO: “Quiero un trabajo que no sea demasiado fácil” y **DÉCIMO:** “Quiero estar bien informado con respecto a lo que ocurre”. Es frecuente que los empleados de las organizaciones sean los últimos en enterarse de los planes de las empresas para las que trabajan y sea la prensa quien les oriente el rumbo. Tenemos que rediseñar, dibujar nuevamente el lugar de trabajo para potenciar la alineación

natural que debe existir entre las necesidades económicas y los valores del trabajador.