

**Liderazgo y género:  
Reflexiones para lograr un liderazgo efectivo**

Patricia Guerrero M.

**Presentación**

El concepto de liderazgo viene fundamentalmente de la tradición organizacional- empresarial y de la sicología social norteamericana. Estas corrientes han generado múltiples definiciones de liderazgo, encontrándose frente a un concepto cambiante y en desarrollo. Para efectos de este documento se utilizará una definición de liderazgo bastante amplia que permita incluir a la mayoría de las posiciones actuales en relación al tema. Es por eso que proponemos la lectura que Stephen Robins, quien define liderazgo como “la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas” <sup>1</sup>. Este autor señala que la fuente de influencia puede ser “formal” (teniendo un cargo administrativo) o “no formal” (como la influencia que se puede tener fuera de la estructura administrativa de la organización).

El liderazgo es un fenómeno de influencia que plantea desafíos personales a quienes lo ejercen. El líder que no quiere ser un simple administrador debe tener claro qué objetivos y metas necesita lograr y cómo hacer participar en ellas a sus seguidores. Por otro lado, debe conocer sus propias capacidades, tener sus metas y sueños claros y en qué medida coinciden con la organización que dirige.

En síntesis, para ser un líder se necesita, por una parte, un desarrollo personal adecuado que implique conocerse a sí mismo, “liderar” los aspectos de la propia vida. Por otra parte, es importante tener las habilidades para entrar en un grupo, percibir sus etapas y procesos.

Al analizar el liderazgo es necesario revisar el concepto de poder.

---

<sup>1</sup> Robbins, S. (1993) *Comportamiento Organizacional* Prentice Hall: México

El poder según Martín - Baró<sup>2</sup> tiene tres características esenciales. En primer lugar se da en las *relaciones sociales*, es decir se da en personas y en grupos, pero deben existir dos o más personas. El poder se basa en la posesión de recursos y en una relación de desequilibrio respecto de un determinado objeto, uno de los miembros de la relación es superior en algún aspecto a otro, es decir, uno de los sujetos de la relación, persona o grupo, posee algo que el otro no posee o que posee en menor grado. Por último, el poder produce efectos en la misma relación social, esto es visible y se presenta en los efectos del poder en las relaciones sociales, en el comportamiento de los involucrados en esta situación, algunos se someten, obedecen y otros ejercen la autoridad o dominan a los otros.

Celia Amorrós <sup>3</sup>define el poder como la capacidad de incidir sobre el mundo o de afectar el exterior en mayor medida de lo que uno mismo es afectado; entiende el concepto como una correlación de fuerzas externas e internas. Por lo tanto, el poder se ejerce, no es un atributo que se posee, sino una forma de relación interpersonal. El sujeto es "poderoso" sólo si es capaz de ejercer el poder sobre otros y puede hacerlo de muchas maneras, amenazando, seduciendo, anulándolo, etc. Asimismo, el afectar a otros en mayor medida de lo que uno es afectado implica asumir que el poder puede circular, no es una situación estática, en un momento son algunos los afectados en otro momento y contexto son otros. En este sentido, parte importante de la ausencia de las mujeres en el espacio público tiene relación con la poca capacidad de este género para trabajar con el poder y para ejercer influencia, los hombres producto de su socialización se relacionan con el poder de manera más natural. El poder es un fenómeno dinámico, muchas veces implícito y que necesita tomar conciencia de éste para ejercerlo. La importancia del influir a otros no es un tema menor, y es mirado con desconfianza por la sociedad en su conjunto y especialmente

---

<sup>2</sup> Martín- Baró (1989) "Psicología Social desde Centro América" UCA: San Salvador.

<sup>3</sup> Amorrós, C. (1989) "Mujer, Participación, Cultura política y Estado". La Flor: Buenos Aires.

por las mujeres, sin embargo, la visión dinámica del poder presentada implica una posibilidad para los nuevos liderazgos femeninos.

### **El liderazgo desde la perspectiva del género**

El concepto de liderazgo también se ha trabajado desde la perspectiva de género. Una de las autoras que han realizado programas de liderazgo para mujeres explican el liderazgo como el proceso en que un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. Para que una persona sea considerada un líder debe tener un referente colectivo, ejercer influencia sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable<sup>4</sup>. Para estas autoras el liderazgo es un proceso dinámico en el cual interactúan tres elementos: el líder, sus acompañantes y el contexto.

El liderazgo es un ejercicio de poder al cual se entra como una forma de relacionarse con los otros en el juego de las influencias<sup>5</sup>. El liderazgo está presente en todos los aspectos de la vida social, la familia, el trabajo, la comunidad, la vida política y las diversas instituciones, por lo tanto, pensarlo sólo en el ámbito de lo público es un error. Para estas autoras, el liderazgo es un proceso presente en todas las esferas, aprender a liderar serviría para liderar todos los aspectos de la vida.

Según Sobral <sup>6</sup> el liderazgo se caracteriza por la capacidad de dirección ideológica y política, que ejercen los individuos como sujetos sociales en representación de ideas, causas o grupos humanos. Los líderes movilizan, convocan y estimulan la acción de otros. Esta capacidad puede ser usada con el fin de cambiar las cosas que les suceden al grupo o con el fin de preservar la situación.

---

<sup>4</sup> Hurtado, V et al. (1997) "*Liderazgo y Toma de decisiones: Potencialidad, logros y dificultades*" Documento de trabajo. La morada: Santiago.

<sup>5</sup> Op.cit

<sup>6</sup> Hurtado, Santa Cruz y Valdés (1995) "Un indecente deseo". Instituto de la Mujer: Santiago

## **El liderazgo desde los seguidores**

Investigaciones relativamente recientes sobre el liderazgo han estado centradas en estudiar la percepción de este fenómeno desde las personas que los siguen y han elaborado algunas teorías simples sobre los líderes y sus seguidores.

La primera línea de investigación señala que el liderazgo es sólo un atributo que algunas personas adjudican a otra. Los investigadores explican que las personas señalan a los líderes como sujetos inteligentes, de personalidad abierta, clara habilidad para hablar, agresividad, comprensión y laboriosidad y que por estos atributos sería adecuado seguirlos<sup>7</sup>.

Otros investigadores estudiaron el fenómeno del liderazgo carismático y descubrieron que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando lo observan realizando ciertas acciones<sup>8</sup>. Los seguidores perciben al líder como una persona que tiene metas y propósitos claros que guían su acción. Las personas consideran líderes a las personas capaces de comunicar su propósito con términos claros, ser consistentes, centrados y conocer sus ventajas al trabajar por la consecución de su meta. Llevado a la organización, estos líderes son muy necesarios en casos de problemas, sin embargo cuando se superan las crisis se tornan pasivos.

## **Estilos de liderazgo<sup>910</sup>**

Los líderes tienen una función asignada dentro de los grupos u organizaciones que les corresponde dirigir. Que este grupo se desarrolle y crezca o experimente un desgaste depende en alguna medida de las formas de liderazgo y toma de decisiones que se ejercen en él.

---

<sup>7</sup> Lord, DeVander y Allinger 1990 en Robins, 1993

<sup>8</sup> Conger y Canungo, 1988 en Robins, 1993

<sup>9</sup> Es necesario advertir que la formulación de tipologías es un ejercicio metodológico que ayuda a establecer diferencias entre los prototipos de personas, que en la práctica los rasgos no se presentan de manera tan acentuada.

Las tipologías o estilos de liderazgo se generan a partir de la necesidad de establecer los distintos niveles de participación que tiene el líder en una organización y las distintas razones por las que un grupo decide seguir a una persona.

### **1. El líder autoritario**

Este tipo de líder concentra el poder de decisión, solamente él dicta normas y actividades en el grupo. Este tipo de líder puede consultar a las personas, pero finalmente las decisiones las termina ejerciendo solo.

Este líder, no promueve otros liderazgos, no estimula la iniciativa de los miembros del grupo y mata el entusiasmo. Las principales “armas” de este líder son mandar, prohibir, amenazar, exigir y castigar.

### **2. El líder paternalista**

Este tipo de liderazgo mantiene la dependencia del grupo a través de la sobreprotección de sus integrantes. El realiza todas las actividades que propone el grupo, es muy “asistencialista” con las personas que trabaja. Es muy crítico de las acciones realizadas por los otros tras la fachada de un continuo enseñar, no valora la iniciativa ajena y siempre la sustituye por la propia.

Este estilo tampoco promueve liderazgos, tiende a crear personas con características infantiles, indecisas e inseguras. El es indispensable para tomar cualquier decisión, si otro soluciona los problemas por él, es muy probable que lo encuentre errado.

### **3. El líder que “deja hacer”**

Al contrario de los otros dos líderes, este no toma ninguna iniciativa. No asume, no dirige, ni coordina. Es inseguro y muchas veces explica su desmotivación como una necesidad de ser democrático y de promover la iniciativa de los otros.

No promueve otros liderazgos ya que aunque no realiza acciones está siempre presente. El grupo finalmente se desintegra, debido al desinterés o

---

<sup>10</sup> Extractado de un material de capacitación para Centros de Padres y Apoderados (1997) MINEDUC, DEPROV SUR, ejecutado por CIDE

a los conflictos que se originan producto de no tener una manera clara de tomar decisiones, ni el rol de la persona que dirige.

#### **4. El líder democrático**

Este tipo de líder valora las ideas e iniciativas del grupo. Coordina, anima y promueve la participación y la cooperación entre los miembros del grupo. Con este estilo se favorece la aparición de liderazgos para las distintas actividades. El poder para tomar decisiones, se distribuye entre las personas del grupo de manera clara, de modo que todas las personas colaboran en las tareas. Se crea un clima de libertad, de buena comunicación e integración.

#### **5. El líder transaccional y el líder transformacional**

Algunas investigaciones recientes explican que existen otros dos estilos de liderazgo según la capacidad de mantener sus grupos de referencia activos y eficientes. Los líderes transaccionales motivan a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarando los roles y actividades de cada uno de ellos. Estos líderes generalmente tienen un estilo democrático de trabajo pero además están centrados en la mantención del grupo y en mejorar el trabajo en equipo.

Los líderes transformacionales, por su parte, realizan acciones para que sus seguidores se involucren de mejor manera en las metas a conseguir. Estos líderes ofrecen estímulos intelectuales individualizados, prestan atención a las etapas del grupo y a los procesos de la organización. El líder transformacional corresponde a un estilo de liderazgo que mezcla lo carismático (que es capaz de subir energía, animar y emocionar), con el liderazgo transaccional, (que fija metas y actividades por el bien grupal). <sup>11</sup>

#### **Habilidades para ejercer el liderazgo**

Si bien hay diferencia en la literatura, los líderes promotores de grupos y organizaciones fuertes son aquellos que se presentan como más participativos en la en la toma de decisiones y con claridad de tareas y

roles para sus seguidores, especialmente aquellos estilos transformacionales y democráticos<sup>12</sup>. Las investigaciones han sistematizado estas habilidades para el liderazgo, presentando a continuación un resumen de las más relevantes para la formación de mujeres líderes.

a) En primer lugar, está la **capacidad de dirección**, que se entiende como la conducción de las relaciones entre los integrantes del grupo, sean estos colaboradores o seguidores, acompañada por una proposición de acciones coherentes para realizar y seguir.

El dirigir implica aprender a distribuir las funciones necesarias para el desarrollo de la organización, ejerciendo una dirección que se aleje del autoritarismo. En general las investigaciones acerca del liderazgo femenino explican que la mayoría de las mujeres tienen historia de ejercer el poder desde el dominio, como un acto de superación de sus historias y en tanto dominadas pueden llegar a ejercerlo de manera vengativa.<sup>13</sup>

La dificultad para la toma de decisiones surge en tanto no hay cultura de democracia: la mayoría de las personas que asumen liderazgo caen en estilos autoritarios, porque el proceso de toma de decisiones democráticas dura mucho tiempo más e implica habilidades para trabajar en equipo. En general, en la vida cotidiana y en las organizaciones están divididos los roles, son algunos los que mandan y otros los que ejecutan, romper con esta dicotomía es un desafío para una dirección democrática. El saber dirigir bien y ser participativo en la toma de decisiones es un gran aporte para que las personas que asumen cargos de liderazgo tengan siempre otros que los acompañen en su tarea dirigenal. Que las mujeres asuman este tipo de liderazgo

---

<sup>11</sup> Bass, 1990 en Robins, 1993

<sup>12</sup> Este tema ha sido discutido por la literatura ya que en muchas ocasiones el líder autoritario puede ser muy eficiente para llevar grupos y conseguir metas. Son embargo la apuesta de este curso es formar mujeres líderes ciudadanas capaces de guiar y transformar su liceo.

<sup>13</sup> En Hurtado, 1997; Valdés 1995 en Hurtado Santa Cruz y Valdés 1995

puede ayudar a mejorar la imagen de la mujer en el ejercicio público y lograr un buen desempeño <sup>14</sup>.

Esto implica una tolerancia a la diversidad, una definición de objetivos mínimos de la organización y espacios periféricos de objetivos no compartidos por todos, de manera que la identidad de la organización se base en un programa mínimo, pero que también se nutra de las múltiples diferencias. Este aspecto es de especial relevancia para el liderazgo femenino que tiende a homogeneizarse y a naturalizar ciertas características al ser mujer (por ejemplo, identificar a las mujeres con una identidad alternativa de bondad) que sólo contribuye a la mediocridad de las organizaciones y dirigente. Una tendencia de las organizaciones femeninas es a homogeneizarse y esta práctica le quita fuerza, la igualdad sólo es posible en base a la diversidad.<sup>15</sup>

Una segunda habilidad es la de trabajar en equipo. Entendemos que “el **trabajo en equipo** es aquel que desarrolla un conjunto de sujetos interdependientes, que se han fijado objetivos comunes, aunque las tareas sean muy diferenciadas”. <sup>16</sup>

En los equipos deben cumplirse una serie de objetivos. En primer lugar, los incentivos del grupo deben ser colectivos, si los premios o refuerzos son individuales se potencia la competencia y no la cooperación, siendo esta última una actitud básica para este tipo de trabajo.

Por otra parte, toda persona o miembro del equipo debe sentirse valorado, una de las tareas más importantes es explicar a los seguidores lo que se piensa de ellos, manejar signos de reconocimiento es fundamental para enriquecer la acción y estimular a los otros. Las mujeres que asumen cargos de liderazgo suelen dar este estímulo en base a características personales y a veces no son muy certeras.

---

<sup>14</sup> op.cit

<sup>15</sup> op.cit

<sup>16</sup> Hurtado, V et al. (1997) “*Liderazgo y Toma de decisiones: Potencialidad, logros y dificultades*” Documento de trabajo. La morada: Santiago



- b) La **delegación** es otra habilidad relevante para el liderazgo, la organización crece en conjunto si todos son capaces de asumir responsabilidades y si se tiene paciencia necesaria para que las personas que están empezando puedan cometer algunos errores. El ser una líder implica confiar en que las personas que son colaboradores tienen capacidades y que probablemente lo harán mejor que el mismo líder que tiene que cumplir con muchas otras tareas.
- c) Por último, la **capacidad de planificación** está en directa relación con la capacidad para evaluar los errores, trazar objetivos individuales y colectivos y ver la forma de llevarlos a cabo reparando lo anterior. Esta habilidad ayuda a aprovechar los tiempos y recursos, manteniendo la productividad y el ánimo alto de la organización.

### **Mitos y prejuicios <sup>17</sup>**

A partir de todo lo expresado en este documento, es posible terminar con algunos mitos acerca del liderazgo.

- a) El primero se refiere a la exclusividad del liderazgo, esto es que sólo unos pocos miembros del grupo tienen condiciones de líderes. Al respecto hay que señalar que el grupo tiene diversas necesidades actividades y momentos a lo largo de su vida y pueden haber distintas formas de ejercer liderazgo según la actividad o la etapa del grupo. Podemos hablar de liderazgos diversificados y liderazgos múltiples.
- b) El segundo de estos mitos va en la misma línea y se grafica en la frase “el líder nace, no se hace”. Según este mito, la capacidad de liderazgo sería innata, razón por la cual de nada serviría desarrollar la capacidad de liderazgo. Este liderazgo puede dar origen a situaciones de dominación y dependencia de líderes supremos que impiden el crecimiento de los demás. Para eliminar este mito es

---

<sup>17</sup> Extractado de un material de capacitación para Centros de Padres y Apoderados (1997) MINEDUC, DEPROV SUR, ejecutado por CIDE

bueno recordar que las personas tienen potencialidades ilimitadas de crecimiento. Por otra parte, en muchas organizaciones hay personas que no tienen un rol preponderante, pero que a medida que tienen más seguridad en sí mismas pueden ejercer un notable liderazgo.

- c) Por último, en algunas organizaciones o grupos existen subgrupos que tienen cierta influencia. La tendencia de algunos líderes es a organizar actividades promoviendo estos grupos pequeños y no favoreciendo la integración de los demás miembros del grupo. Por otra parte, algunos líderes tienen por misión dismantelar a estos subgrupos por considerarlos elementos negativos. Los líderes para trabajar con estos grupos necesitan comprender que los subgrupos son naturales dentro de las organizaciones. Lo que sí se necesita es promover actividades de integración entre los distintos subgrupos.

### **Algunos puntos para un liderazgo efectivo**

A modo de resumen del texto, enfatizaremos algunas características del líder:

1. Sabe observar y escuchar, detecta nuevas tendencias, busca información en distintas fuentes.
2. No se queda en el reclamo, declara la posibilidad de un mundo diferente, propone proyectos nuevos.
3. Invita a otros a compartir estas ideas, solicita ayuda y colaboración en los proyectos del grupo.
4. Tiene capacidad para trabajar en equipo, con respeto de las diferencias individuales y confianza en las personas del grupo.
5. Trata de que todas las personas que participan en el grupo se capaciten y preparen.
6. Es hábil para generar alianzas de colaboración sin perder su propia opinión.

7. Siente gusto y pasión por lo que hace. Es capaz de transmitir al grupo estos sentimientos.
8. Busca calidad en su acción, es decir, se esfuerza por hacer las cosas lo mejor posible.
9. Es perseverante y mantiene en la mira los objetivos, a pesar de los obstáculos y contratiempos.