



EL LIDERAZGO FEMENINO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Dra., Lic. Ileana Díaz Fernández. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas. MSc., Lic. Lilliam Calderón Milián. Facultad de Economía. Universidad de La Habana.

PRESENTACION

Más de diez años de experiencia en la formación de directivos de ambos sexos nos mostraron la necesidad de brindar una ayuda enfocada especialmente a la problemática de la mujer con capacidades y vocación para ocupar cargos directivos.

El aprovechamiento de las potencialidades de la mujer requiere de una formación en los principales aspectos que son el eje central para desarrollar y promover mujeres a cargos directivos, sobre la base de métodos y técnicas que eliminen estereotipos y tensiones perjudiciales para la organización, con el apoyo activo de la alta dirección.

Lo anterior tiene sus premisas en dos hechos de gran significación:

- En las últimas dos décadas la mujer ha elevado significativamente su nivel educacional, así como su participación activa en la vida social y económica del país.
- La mujer ha demostrado que cuando ocupa puestos de responsabilidad obtiene logros y resultados iguales o superiores a los alcanzados por los hombres en esos mismos puestos, en igualdad de circunstancias.

Como parte de un programa de entrenamiento a mujeres directivas que sistematice las experiencias obtenidas en la capacitación de directivos de ambos sexos, las autoras han iniciado una investigación para caracterizar a las líderes cubanas.

El trabajo que se presenta a su consideración, es un primer resultado, muy preliminar, de la investigación iniciada y tiene como propósito identificar algunas semejanzas y diferencias entre hombres y mujeres en su rol de directivos. Se partió de una muestra de directivas y directivos de la enseñanza superior en Cuba, con un rango de edades entre cuarenta y cincuenta años.

A esta muestra se le aplicó el Test de Keisey (ver referencia en el cuerpo del trabajo) y una encuesta autodiagnóstico. La encuesta Autodiagnóstico se elaboró tomando en cuenta un modelo elaborado por la Profesora sueca Barbro Dahlbom-Hall con más de 25 años de experiencia en la formación de cargos directivos y los anexos que aparecen en el libro "Rompiendo el Cielo de Cristal".

A esta muestra se le aplicó la encuesta Autodiagnóstico, elaborada tomando en cuenta los criterios del modelo elaborado por la Profesora

sueca Barbro Dahlbom-Hall (con más de 25 años de experiencia en la formación de cargos directivos) y los anexos que aparecen en el libro "Rompiendo el Cielo de Cristal". También se utilizó en este diagnóstico los resultados del Test de Keirsey para obtener información sobre las preferencias personales de la muestra.

• Resultado de la Encuesta de Autodiagnóstico

A continuación se muestran y comentan las respuestas a las preguntas de la Encuesta Autodiagnóstico. Los porcentajes (%) están referidos a personas que seleccionaron esa respuesta.

¿Cuales son mis puntos fuertes como líder o directivo?

MUJERES	%	HOMBRES	%
Relaciones humanas	55	Apoyo, cooperación y relaciones c/ subord.	45
Capacidad organizativa	46	Capacidad organizativa	35
		Dominio de las tareas	29
Buena escucha	30	Buen carácter	21
Ejemplo	23	Dedicación, constancia	
Responsabilidad	15	Exigente	21
Comprensión	15	Honradez	15
Persuasión	15	Experiencia	8,1
Solución de problemas	8,5	Delegación	8,1
Proyección de futuro	8,5	Desarrollo de iniciativa	8,1
Exigencia	8,5	Capacidad de trabajo	8,1
Experiencia	8,5	Disciplinado y Trabajador	8,1
Disciplinada	8,5	Ejemplo	8,1
Preparación profesional	8,5	Prestigio	8,1
Sinceridad, ser justa	8,5	Comunicación	8,1

Las fortalezas más importantes en su rol de directivas para las mujeres apuntan hacia sus relaciones humanas, ya sean expresadas de forma explícita o como apoyo, cooperación y relaciones con los subordinados, o también por sus señalamientos en términos de buena escucha, comprensión y persuasión y que se complementan con sensibilidad, sinceridad y ser justa, aspectos éstos que coadyuvan al buen entendimiento con las personas. A un grupo de sus subordinados se les pidió responder esta pregunta para conocer su percepción acerca de los puntos fuertes de sus jefas y jefes. En el caso de las jefas, las fortalezas que le reconocen sus subordinados apuntan hacia la actividad laboral propiamente y cualidades como

justicia, transparencia y honestidad, cualidades estas que no coinciden como las más importantes percibidas por las jefas .

Los hombres si bien no subestiman las relaciones con sus subordinados, le dan más peso relativo a la actividad laboral misma, mediante las fortalezas de capacidad organizativa, dominio técnico y exigencia (los más señalados) complementados con otros como dedicación, capacidad de trabajo, desarrollo de iniciativa, experiencia, ser disciplinados y trabajadores. Siendo también los más reconocido por sus subordinados.

Las mujeres le otorgan más importancia relativa a ser ejemplo y responsable que los hombres, ya que

aún en un sector de preponderancia femenina, la mujer necesita ser más

ejemplo que el hombre para que se les reconozca la autoridad.

¿Qué hago yo mejor en mi rol como líder o directivo que otros?

MUJERES	%	HOMBRES	%
Tomar decisiones (sol. Problemas)	23	Escuchar	15
Comunicación	15	Estilo participativo	10
Disciplinada	15	Relaciones con los subordinados	35
Justa	15	Comunicación	8,1
Escuchar	15	Humano	8,1
Empatía	8,5	Empatía	8,1
Implicar	8,5	Buscar consenso	8,1
Poder de convencimiento	8,5	Delegación	8,1

En cuanto a qué hacen mejor en su rol que otros, tanto hombres como mujeres privilegian los aspectos relativos a sus relaciones en términos de comunicación, implicar, empatía, buena escucha, etc., otorgándole las mujeres atención a las habilidades para la toma de decisiones y la disciplina. Esta pregunta también fue contestada por un grupo de subordinados y coincidieron en sus

respuestas con la percepción de las jefas.

Es interesante destacar que los hombres a pesar de no considerar al mismo nivel que las mujeres las relaciones humanas como una fortaleza, sí lo consideran como algo que hacen mejor que los demás y es reconocido por sus subordinados. Pocos hombres contestaron esta pregunta.

¿Qué fueron para mi las cosas más difíciles que he tenido que enfrentar?

MUJERES	%	HOMBRES	%
Sancionar y hacer críticas a compañeros 4	26,6	Inexperiencia como dirigente 3	15
Condiciones materiales 4	26,6	Dificultad toma de decisiones aceptadas 2	10
Organización personal	20	Falta de recursos y personal 2	10
Convencer sin estar convencida 2	13,36	Falta de sinceridad 2	10
Conjugar trabajo docente y dirección	13,3	Organización personal	5
Mediar conflictos	6,66	Deficiencias del trabajo de otros	5
Inspecciones del organismo superior	6,66	Incomprensión del papel del dirigente	5
Centralización	6,66	Conjugar trabajo docente y dirección	5
Dirigir las reuniones	6,66	Demostrarse capaz de realizar trabajos direc.	5
Control de actividades	6,66	Inspecciones del organismo superior	5
		Nada	5

Los aspectos identificados en esta pregunta apuntan en torno a las relaciones con los subordinados, sobre todo en la toma de decisiones no populares o de difícil aceptación por los subordinados como sanciones, críticas, etc.

Además las mujeres hacen énfasis en aspectos organizativos como la falta de tiempo, controlar las actividades, realizar diferentes tareas y conjugar la docencia con la dirección, así como no poder planificar su tiempo y asimilar tareas no planificadas, derivaciones en muchos casos de la centralización, también señalado. En definitiva, como

ellas apuntan “aprender sobre la marcha”

Los hombres por su parte también enfatizan en este último aspecto reforzándolo con el señalamiento de la inexperiencia como dirigente, lo cual evidencia (tanto para hombres como mujeres) que la organización después de promoverlos no les brinda la capacitación suficiente para desarrollarse como directivos.

Tanto hombres como mujeres, de forma unánime, consideran como dificultades enfrentadas la falta de recursos materiales y las inspecciones del organismo superior.

¿De qué estoy yo más orgullosa conmigo misma?

MUJERES	%	HOMBRES	%
Resultados del trabajo	49	Relaciones con los subordinados	29
Honestidad	30	Resultados de trabajo	21
Sinceridad	23	Dignidad	15
Reconocimiento como profesora	15	Preparación profesional	15
Relaciones con subordinados	15	Honestidad	8,3
Preparación profesional	15	Honradez	8,1
Dedicación	8,3	Lealtad	8,1
Disciplina	8,3		
Sensibilidad	8,3		
Comprensión	8,5		
Perseverante	8,3		

Las mujeres están sobre todo orgullosas de los resultados de su trabajo, del reconocimiento como profesora, de la preparación profesional, la dedicación, disciplina, etc., es decir, están orgullosas de los logros en la actividad laboral, en lo cual no subestiman las relaciones con los subordinados. Si bien sus fortalezas están en el orden de las relaciones humanas, mediante ellas, unido a la experiencia que han ganado, todo tributa a resultados

concretos que mostrar, para sentirse satisfecha pero también para demostrar su valía.

Los hombres en cambio se sienten orgullosos, sobre todo, de aquello que no identifican como su mayor fortaleza (comparado con las mujeres), es decir sus relaciones humanas con los subordinados. Las mujeres le otorgan mucha importancia a la honradez y sinceridad, también los hombres, aunque en menor medida.

¿Qué me gustaría que otros reconocieran de mí?

MUJERES	%	HOMBRES	%
Dedicación 6	50	Dedicación 4	35
Buen trabajo docente 4	30	Honestidad	15
Resultados del trabajo 2	15	Sentimientos	15
Honestidad 2	15	Lealtad	8,1
Eficiencia	10	Justeza	8,1
Amor al trabajo	8,5	Modestia	8,1
Justicia	8,5	Consecuente	8,1
		Digno	8,1
		Humano	8,1

Tanto a mujeres como hombres les gusta ser reconocidos por su dedicación. Sin embargo en el resto de los aspectos señalados, las mujeres se inclinan más hacia la esfera de los resultados del trabajo,

actividad profesional, eficiencia y amor al trabajo, lo cual coincide con lo señalado por ellas como orgullo. Los hombres favorecen las cualidades de honestidad, modestia, sentimientos, lealtad, humano y digno.

¿A qué aspiro yo en el futuro?

	MUJERES %	HOMBRES %
Puedo ir hacia niveles superiores	-	-
Quizás pueda ir un nivel más alto	8,5	-
Salir de la organización	-	-
Mantenerme donde me encuentro	52	35
Dejar de ser directivo(a)	38	65
No sé	-	-

Los hombres en su mayoría aspiran a dejar de ser directivos y cuando más mantenerse en el cargo, sin embargo son los más privilegiados para ser promovidos a cargos de dirección en entidades de la Educación Superior. Las mujeres en cambio, un grupo de ellas, aspira al menos a mantenerse en su cargo actual.

• Resultados del Test de Keirsey

El test de Keirsey está basado en la teoría de las preferencias psicológicas, determinadas a partir de la concepción de Carl G. Jung sobre las tipologías de personalidad, basadas en diferencias del funcionamiento mental, en cuanto a las preferencias con que las personas perciben y hacen juicios.

Sobre la base de estos procesos se estructuran cuatro preferencias de la actividad mental que influyen en las conductas de las personas. Extroversión-Introversión, Sensación-Intuición, Pensamiento-Sentimiento y Juicio-Percepción. A partir de la combinación de estas preferencias se puede arribar a un pronóstico de la conducta, como tendencias del comportamiento.

El test de Keirsey brinda una descripción de las preferencias psicológicas del líder y su impacto sobre la dirección de las organizaciones. Fundamentalmente a partir de la década del 80, se ha realizado una amplia aplicación de este test a directivos y ejecutivos de diferentes firmas, fundamentalmente en Estados Unidos y América Latina,

aplicándose a áreas como la educación, administración, policía, medicina, ingeniería, artes, finanzas, comercio y dirección.

Efectos de las Preferencias Psicológicas sobre el Liderazgo Femenino y Masculino

En investigaciones realizadas por Stumpf (1) con la aplicación del test de Keirsey, las preferencias psicológicas que muestran los líderes tienen determinadas consecuencias sobre su estilo personal, en términos de fortalezas y debilidades para el proceso de cómo se adquiere la

información (asociado a la dimensión Sensación-Intuición), cómo se toman decisiones (asociado a la dimensión pensamiento-sentimiento) y su efecto sobre la creatividad (asociado a las dimensiones Sensación-Juicio e Intuición-Percepción).

A continuación, la descripción de los efectos de estas preferencias sobre el liderazgo, y los resultados arrojados por la muestra de hombres y mujeres dirigentes de la educación superior.

EFFECTO DE LAS PREFERENCIAS SOBRE LA ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN

Sensación	Intuición
Necesitan trabajar un problema para ver los resultados	Ven los resultados o la solución desde el principio
Utilizan destrezas aprendidas y soluciones estandarizadas a problemas	Buscan el cuadro general y se centran en información que sugiere una nueva posibilidad
Pacientes con los detalles y tienden a cometer pocos errores	Son pacientes frente a la complejidad
Discuten sobre detalles de la situación y sobre precisión de la información disponible	Gustan de aportar nuevas destrezas y soluciones a problemas
Escépticos con ideas no respaldadas por hechos o información disponible	Atienden a las posibilidades más que a las realidades
Hábiles para trabajar con información	Gustan de conceptualizar y formarse una visión de futuro
Brindan enfoque práctico y eficiente	Precisan poco acerca de asuntos específicos
Efectivos para recoger información de grupos de interés	Facilidad para identificar ubicación de grupos de interés

Tanto las características asociadas a la sensación como a la intuición son necesarias para el ejercicio de la dirección en cualquier esfera, sólo que

se complementan o encuentran mayor probabilidad de éxito en dependencia del tipo de actividad.

Tabla 1. Proceso de Adquisición de Información (%)

	Mujeres	Hombres
Sensación	85,71	66,66
Intuición	14,29	33,33

En la muestra de dirigentes de la educación superior se observa que si

bien tanto mujeres como hombres presentan mayores porcentajes en

Sensación (lo cual coincide con estudios internacionales) (2), los hombres presentan una preferencia mayor por la Intuición, asociada al pensamiento proyectivo y conceptualizador, tan necesario en la dirección de formación de profesionales.

Este resultado puede estar asociado a las respuestas obtenidas en la encuesta autodiagnóstico a las preguntas sobre cuáles son los puntos fuertes y de qué estoy más orgullosa de mí misma.

TOMA DE DECISIONES

Pensamiento	Sentimiento
Objetivos e impersonales al sacar conclusiones	Subjetivos y personales al sacar conclusiones
Se basan en la lógica y se centran en la corrección y precisión	Son amistosos y tratan a otros como quieren ser tratados
Son breves y considerados como justos en su trato con otros	Se centran en sus valores esenciales
Desarrollan una crítica intelectual equilibrada	Se basan en cómo determinadas decisiones afectarán a otros
Hábiles par aplicar la lógica a amplia gama de decisiones	Enfatizan el impacto de los sentimientos en la organización
Pueden tomar decisiones estrictas que causen incomodidad y afecten a la gente	Incorporan valores y aspectos humanos al proceso estratégico

Los polos pensamiento-sentimiento, matizan la toma de decisiones hacia una mayor racionalidad o emotividad,

siendo el componente emocional considerado fundamental en la eficacia de los procesos de formación.

Tabla 2. Toma de Decisiones (%)

	Mujeres	Hombres
Pensamiento	64,28	71,42
Sentimiento	35,71	28,57

Las mujeres muestran mayor proporción que los hombres en Sentimiento, preferencia ésta muy preciada en los educadores por el rol que desempeña en la labor formativa y en la creación de lo que en los últimos años se denomina "inteligencia emocional", un elemento clave en lograr profesionales exitosos. Estos resultados también se relacionan con las respuestas obtenidas por las mujeres en la Encuesta Autodiagnóstico a la pregunta sobre cuáles son mis puntos fuertes como líder, aunque no coinciden con los aspectos reconocidos por sus

subordinados como sus puntos fuertes.

Sin embargo, los resultados de una muestra de 341 hombres y mujeres dirigentes de universidades americanas (2), arrojó que el 43,4% mostraba preferencia por el Sentimiento y el 56,5% por el pensamiento, lo que lleva a reflexionar acerca de la conveniencia o no de las proporciones mostradas por la muestra cubana, en dependencia de las estrategias educacionales y las características culturales.

APRECIACION DEL MUNDO EXTERIOR

Juicio	Percepción
Gustan de organizar las cosas y tomar decisiones	Recogen información, inician tareas, logran que las cosas arranquen y dejan la situación abierta
Se preocupan por identificar sólo información esencial necesaria	Dificultad en lograr conclusiones sobre asuntos o actividades
Son decisivos, de propósitos firmes y exactos	Identifican todo lo que hay que saber acerca de un trabajo y no sólo los aspectos esenciales
Trabajan mejor con un plan y no gustan de dejar cabos sueltos	Posponen decisiones hasta el final
Disposición y habilidad para controlar recursos	Curiosos, adaptables, flexibles, espontáneos y tolerantes
Acometen acciones inmediatas	Trabajan mejor sin programa ni procedimientos rígidos
Crean estructura, orden y predictibilidad	Dispuestos a considerar más alternativas y nueva información
Pueden tomar decisiones precipitadas sin tener toda la información relevante necesaria	Pueden trabajar desenfocadamente, en demasiadas cosas a la vez
Pueden dar la impresión de impacientes y de visión estrecha	Pueden dar la impresión de que no están haciendo nada y de falta de disciplina

Los resultados de las preferencias para la muestra estudiada, se muestran a continuación.

Tabla 3. Apreciación del Mundo Exterior

	Mujeres	Hombres
Juicio	86,66	85,71
Percepción	13,33	14,28

Los porcentajes obtenidos son similares para mujeres y hombres, con una alta preferencia por el juicio en ambos casos, lo que puede no favorecer requerimientos de la actividad

intelectual que dirigen tales como una alta curiosidad, consideración de alternativas y permanecer abiertos a las nuevas informaciones que surjan.

CREATIVIDAD

Sensación-Juicio	Intuición-Percepción
Aceptan las definiciones y paradigmas existentes	Cuestionan la definición y los paradigmas existentes
Buscan la solución dentro del marco aceptado	Prefieren definiciones alternativas y reconceptualizaciones
Promueven cambios que son aceptados por otros	Los cambios que promueven a veces son rechazados por los otros
Generan gran cantidad de ideas, reconociendo limitaciones del entorno	Fuerzan restricciones del entorno para hacer las cosas diferente
Promueven cambios incrementales no radicales	Realizan cambios radicales

Si bien la consolidación de procesos asociada al pensamiento analítico es importante en la dirección de cualquier organización, la capacidad de renovación y cambio que requieren actualmente las organizaciones, demanda cada vez más de un pensamiento imaginativo, creativo.

Según Stumpf en su libro ya citado, ambos pares de dimensiones (Sensación-Juicio e Intuición-Percepción) describen un tipo de creatividad, que se diferencian por el grado de incrementalidad o renovación total que implican.

Tabla 4. Creatividad

	Mujeres	Hombres
Sensación-Juicio	80,0	63,15
Intuición-Percepción	6,66	-

Como se observa en la Tabla 4, los resultados son muy bajos en Intuición-Percepción (relacionadas con la innovación) para ambas muestras, con un 6,66% para las mujeres y 0% para los hombres. Pero en Sensación-Juicio (relacionadas con la llamada creatividad incremental) las mujeres muestran un 86,66% y los hombres sólo un 63,15%, lo que favorece a la muestra femenina en la añorada cualidad que es la creatividad. En resumen, los resultados del test de Keirse y sobre las preferencias personales, muestran características comunes para hombres y mujeres, aunque en diferentes proporciones según se explica en los comentarios a las tablas y pueden servir de referencia para un perfeccionamiento en el liderazgo femenino a partir de un análisis organizacional.

Esto permite una determinación de las preferencias psicológicas deseables para el liderazgo femenino en dependencia de la estrategia corporativa, el diagnóstico de los requisitos de los diferentes tipos de actividad y nivel de dirección. La confrontación entre las preferencias deseables y las que se poseen, facilitaría la proyección de las vías de formación y perfeccionamiento del liderazgo femenino actual. Si bien las posibilidades obtenidas en los resultados del test pueden considerarse como fortalezas del liderazgo femenino, sería recomendable proyectar vías de

formación para el desarrollo de atributos tales como la innovación, proyección de futuro, flexibilidad y capacidad de asumir riesgos.

CONCLUSIONES

- Las respuestas de hombres y mujeres a la Encuesta Autodiagnóstico, apuntan hacia una misma dirección. No se sienten totalmente directivos, sino profesores cumpliendo temporalmente un rol, por lo que no desean los conflictos con sus compañeros de trabajo, necesitan ser reconocidos por su dedicación; pero también por su honestidad, transparencia y sentido de la justicia.
- Ambos encuentran dificultades en su inexperiencia como directivos y declaran que han tenido que aprender sobre la marcha, de lo que puede inferirse el insuficiente apoyo que la organización le brinda para desarrollarse como directivo, el poco estímulo y reconocimiento que reciben de tal cargo, lo que se evidencia en su deseo de abandonar su posición de directivos.
- La muestra de dirigentes femeninas no se diferencia de la masculina en cuanto al predominio de preferencias psicológicas. Sin embargo, en las proporciones de algunas preferencias psicológicas

se diferencian las mujeres de los hombres. Este es el caso de la proporción de mujeres que prefieren el sentimiento al pensamiento, lo que guarda relación con los resultados de la encuesta en cuanto a que las mujeres consideran como sus puntos fuertes las relaciones humanas y como las cosas más difíciles a enfrentar la toma de decisiones no popular o de difícil aceptación por los subordinados como sanciones o críticas.

- Aunque se requiere de un análisis organizacional que permita conocer los requerimientos y preferencias psicológicas que se demandan de sus directivos, parece recomendable establecer vías de formación que desarrollen la visión estratégica, la creatividad, la capacidad de asumir riesgos, la flexibilidad y disminuyan la resistencia al cambio en la muestra de dirigentes del nivel superior cubano.

- Se necesita ampliar la muestra y estratificarla por diferentes sectores para arribar a conclusiones más generalizables.

Bibliografía:

1. Stumpf, A. *Estrategia y Liderazgo*. Legis. Colombia, 1993.
2. Kenneth E. Clark y Miriam B. Clark. *"Measures of Leadership"*. Center for Creative Leadership. Greensboro. North Calif. 1990. 