



LA COMUNICACIÓN, BASE DEL LIDERAZGO FEMENINO

la figura del gerente está siendo reemplazada por la del líder, y es ahí donde el papel de "lo femenino" es clave.

Prfra. Raysa Ricardo Guibert.

Jefa de Departamento de Extensión Universitaria

Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM) raysa.ricardo@infomed.sld.cu

MSc. Prof. Sergio Gómez Castanedo sergio@reduniv.edu.cu

Asesor del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES

En las últimas décadas del siglo XX se observó un interesante crecimiento en el ascenso de las mujeres a cargos de dirección política en los Estados y en las empresas de distintos países; también una cada vez mayor referencia al liderazgo femenino; esto unido a la necesidad de lograr una dirección efectiva en el mundo globalizado de hoy, hace que se empleen los estilos más comprensivos, se tenga en cuenta y actúe sobre y desarrollando la cultura organizacional y sobre todo que se priorice el enorme potencial del aprendizaje. En todo ello el llamado estilo femenino de dirección ha alcanzado relevancia.

La mujer está llamada a jugar un papel protagónico en el mundo en que vivimos; en su actuación están proporcionando desarrollo social; por lo tanto, las diferencias con los hombres se van acortando.

La incorporación generalizada de la mujer a los diversos ámbitos de la vida pública constituye, según los historiadores, uno de los movimientos sociales más significativos del siglo pasado.

En Cuba son conocidos los niveles de incorporación alcanzados. Su mayor preparación y el acceso masivo a la educación universitaria han constituido las principales razones para el desarrollo positivo de su dinámica profesional. Sin embargo, esta situación no ha sido suficiente para generar un aumento proporcional de su participación en las esferas directivas.

¿DIFIEREN LA MUJER Y EL HOMBRE EN LO RELATIVO A LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO?

Según varias investigaciones la respuesta es positiva. Tomando como base a la mujer, se distingue entre otros:

-la forma de dirigir; directa y clara, pero con un mayor acercamiento al colaborador

-la toma de decisiones; ágiles y en las cuales se tienen en cuenta los aspectos del carácter de cada persona

-selección del personal; en el que se precisa quien es más efectivo

-utilización de los recursos financieros;

-integrar más al trabajador;

-relacionar directamente al trabajador con su jefe;

-escuchar al trabajador hasta el final: sus anhelos, sus reivindicaciones, sus deseos...

-creación de estrategias efectivas

Condiciones y factores, personales y profesionales, motivan o frenan a una mujer a la hora de aceptar un puesto directivo. Un mayor desarrollo profesional y autorrealización personal son las principales motivaciones.

Las características de liderazgo femenino tienen que ver con seis rasgos esenciales. El liderazgo femenino autoriza, reestructura, enseña, da ejemplo, es abierto y pregunta.

Por ello las mujeres líderes integran los intereses personales de la gente en metas de la organización, son capaces de generar transformaciones, y para ello, estimulan la participación, comparten el poder y la información, realzan el valor personal de los demás y logran que los demás sientan entusiasmo por lo que hacen.

Se hace necesario comunicar la visión de cambio, utilizar todos los vehículos posibles para que constantemente la visión y sus estrategias sean conocidas haciendo del grupo de coalición orientadora un modelo de comportamiento.

Según algunas investigaciones, en el mundo actual las directivas se concentran generalmente los servicios, la educación, en los departamentos de administración, mientras que los directivos en el sector industrial y en el departamento de producción.

Además – no en Cuba- las mujeres perciben, menos salario que sus colegas masculinos, incluso ocupando el mismo cargo y nivel de responsabilidad.

La mujer contribuye a un mayor estilo cooperativo y participativo y afronta con un mayor enfoque humanista la tarea del día a día.

Las principales preocupaciones de las mujeres pueden dividirse en dos clases:

-las debidas a factores internos: derivadas de su vida personal y familiar;

-las debidas a factores externos: derivadas de su vida social.

Lo más difícil en el proceso directivo es mantener al personal en una alta disposición de trabajo. Cuando la gente está contenta e interesada con su trabajo se puede lograr todo lo que se propone con ella. Se trata de crearles las condiciones que favorezcan la confianza en ellas mismas y dejarlas trabajar. El directivo no puede motivar a nadie *per se*: la motivación es un fenómeno individual, pero si la persona no está altamente motivada este se convierte en un problema esencialmente de la dirección.

Para alcanzar el éxito en cualquier tipo de gestión, se tiene que lograr que los jefes cumplan con su misión fundamental: lograr un compromiso mutuo con el personal para alcanzar fines comunes.

¿CÓMO ESTRUCTURAR RELACIONES LABORALES MÁS FUERTES? EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO MEDIANTE LA COMUNICACIÓN.

El liderazgo femenino se ha dado a lo largo de la historia, y han sido muchas las mujeres "líder"; en el mundo occidental desde Juana de Arco, después otras como Rosa Luxemburgo, Eva Perón, Golda Meir, Indira Gandhi, Margaret Thatcher, Megawati Sukarnoputri ,etc.

El criterio más generalizado entre los especialistas es el de que las características del nuevo líder deberán ser: La franqueza, la confianza, la capacitación permanente y la comprensión, elementos que las mujeres han incorporado a su estilo de liderazgo, el cual reemplaza al arquetipo de la pirámide clásica de corte militar.

La comunicación es un proceso esencial en cualquier organización. Cada vez aumenta más su necesidad entre las personas en cualquier tipo de relación y actividad. Todas las acciones e inacciones comunican algo. Una organización " comunica" cuando explica –y, sobre todo, cuando explica bien- tanto a sus clientes internos (el personal) como a los externos su misión, sus valores, su cultura o filosofía empresarial, sus cualidades diferenciales respecto a los competidores

La comunicación es el proceso mediante el cual los proyectos y las relaciones son creados, mantenidos, alterados y a veces destruidos. La comprensión de los demás es tan importante como influir sobre ellos. Los sentimientos y los deseos de las personas entran en juego para mantener relaciones laborales suaves que permitan estructurar otras más fuertes.

La comunicación es considerada como una interacción significativa y activa, de aceptación o rechazo, con una fuerte carga de subjetividad como una condición necesaria para la existencia del hombre y uno de los factores más importantes de su desarrollo social. Así Dale definió a la comunicación como " el conjunto de ideas y sentimientos en disposición de reciprocidad." ¹²

A cada persona le es característica una forma de comunicación con los demás, un sistema de recursos y medios comunicativos que dependen de la movilidad y variabilidad que tengan de acuerdo con la situación. Esto es conocido como estilo comunicativo, el cual es sumamente importante desarrollar.

Como es bien conocido, en cualquier organización existen o se dan, al menos, dos tipos de comunicación: comunicación formal y comunicación informal. En las organizaciones que están realizando un proceso de coordinación hacia una red el factor comunicación es muy importante, diríamos que decisivo.

La comunicación formal se puede describir como aquella que no es interactiva, que es impersonal, e implica el uso de medios tales como informes y reuniones estructuradas. Es una función que se encuentra inmersa dentro de la jerarquía formal de la organización.

Representan los canales de comunicaciones que facilitan la transmisión hacia abajo, de órdenes y la

¹² Dale E.: Audiovisual Methods in Teaching. The Dryden Press. Holt, Rinehart and Winston, New York, 1969. P.10

transmisión ascendente de la información dentro de una organización.

Por otro lado la comunicación informal es personal, interactiva..., e implica medios tales como encuentros cara a cara y e-mail. Tiene una estructura inesperada y surge en el desarrollo de las tareas organizativas por parte de los miembros de la organización. Las interacciones de los grupos informales revelan tanto un modelo de comunicación como una estructura de red¹³.

También siguiendo algunos pasos. Estos son:

Sencillez, eliminado por completo el parloteo técnico.

Con metáforas, analogías y ejemplos, ya que una imagen verbal vale más que mil palabras.

Usando foros múltiples concurrenidos o pequeños, formales o informales, siempre y cuando sean medios efectivos para difundir el mensaje. Repitiendo las ideas que arraigan profundamente solo después de haber sido escuchadas un sinnúmero de veces. Ejerciendo el liderazgo a través del ejemplo, ya que el comportamiento de las personas importantes que no es consistente con la visión aplasta otras formas de comunicación. Explicando las aparentes inconsistencias ya que las inconsistencias ignoradas, minan la credibilidad de cualquier comunicación; por último Haciendo que la comunicación sea bilateral, ya que cuando se toma y se da la comunicación siempre es más poderosa.

BENEFICIOS DE LA INSTAURACIÓN DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA¹⁴.

Para la organización:

- Desaparecen los rumores y la "radio pasillo".

- Se moviliza la capacidad colectiva de solución de problemas.

- Favorece la identificación del personal con los objetivos empresariales.

- Incrementa la participación.

- Se establecen políticas basadas en la consulta y en el consenso, aceptables por parte del personal.

- Posibilita el establecimiento de un proyecto de la organización.

- Aumenta la productividad.

- Aumenta la calidad.

- Se reducen los costes.

- Se incrementa la satisfacción del mercado.

Para los trabajadores:

- La participación recibe el adecuado reconocimiento.

- Aumenta el sentimiento de pertenencia a la empresa.

- Incrementa las posibilidades de formación y, por tanto, las de promoción y desarrollo en el seno de la empresa.

La directiva, como guía de la organización, debe estar dotada de habilidades en la esfera comunicativa, de modo que le permitan realizar una influencia más efectiva sobre los subordinados. La forma en que se comunica es también importante: permite alcanzar transformaciones reales si tiene como base lo afectivo, los sentimientos.

¹³ Gómez Castanedo, Sergio: Redes interorganizacionales y su gerencia para la administración pública. Notas para la discusión. Folletos gerenciales No. 1 2002

¹⁴ Véase Puchol, Luis: Dirección y Gestión de Recursos Humanos . P 333. Ed. ESIC. Madrid. 1993

CARACTERÍSTICAS FEMENINAS QUE HACEN MÁS EFICIENTE LA COMUNICACIÓN

Los roles que deben cumplir las mujeres y los hombres en la vida social y familiar se han transformado. El papel protagónico de la mujer actual es ya una realidad; resultan significativos los notables avances en el camino por la igualdad de géneros y los esfuerzos por eliminar la desigualdad y las trabas que limitan este propósito. Su participación activa en la vida social favorece su desarrollo.

Hoy quienes dirigen deben ser personas flexibles, amigables, abiertas, que dan espacio a la opinión de otros y, lo más importante, que establecen relaciones creando ambientes favorables para el enriquecimiento de la organización y de las personas que forman parte de ella.

La mujer, fuente natural de la vida, posee una predisposición especial para hacer más eficiente la comunicación. Posee cualidades distintivas y habilidades que le facilitan:

- desarrollar estrategias de comunicación colaborativa;*
- un compromiso afectivo recíproco con sus subordinados, lo cual favorece transformar la resistencia ante cualquier cambio;*
- reconocer y cambiar patrones dañinos de comunicación;*
- desarrollar la comunicación informal teniendo siempre en cuenta los intereses de los subordinados y saber leer sugerencias no verbales;*
- utilizar diferentes estilos de comunicación para orientar persuasivamente hacia la solución más correcta de los problemas;*
- reducir las tensiones interpersonales, valorando objetivamente los problemas ;*
- resolver conflictos entre dos personas, respetando las decisiones personales;*
- estructurar la estimación propia y la de los demás, a partir de la exigencia y el estímulo al cumplimiento de las responsabilidades;*
- dar y recibir retroalimentación correctiva;*
- alabar a los demás cuando lo merecen;*

La mujer, generalmente, resulta más accesible para:

- pedir consejos;*
- sentirse cómodo o confiado al aceptar la responsabilidad por las consecuencias de alguna acción;*
- lograr acuerdos, compromisos;*
- fijar expectativas;*
- forzar cambios;*
- generar opciones;*
- manejar las emociones;*
- persuadir;*
- comprometerse afectivamente;*

En diversas encuestas se ha puesto de manifiesto la capacidad directiva de las mujeres y a qué se debe. Por ejemplo, en una investigación realizada en la Educación Superior¹⁵ las encuestadas señalaron que su “fuerte” estaba en las relaciones humanas, como se ve en

¹⁵ **El Liderazgo Femenino en la Educación Superior.** Ileana Díaz Fernández Lilliam Calderón Milián

	%
Relaciones humanas	55
Capacidad organizativa	46
Buena escucha	30
Ejemplo	23
Responsabilidad	15
Comprensión	15
Persuasión	15
Solución de problemas	8,5
Proyección de futuro	8,5
Exigencia	8,5
Experiencia	8,5
Disciplinada	8,5
Preparación profesional	8,5
Sinceridad, ser justa	8,5

la tabla que sigue: También las investigadoras exploraron la toma de decisiones. Los resultados fueron los siguientes:

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.

Por otra parte en la encuesta aplicada a mujeres directivas de las entidades pertenecientes a Comercio Interior y la Industria Sideromecánica.se señalaron los elementos siguientes¹⁶:

¹⁶ Los datos fueron tomados de: Marcané, José A. Y Sergio Gómez. **UNA CARACTERIZACION DE LAS MUJERES DIRIGENTES**. Primer Taller Nacional sobre Mujeres Directivas. La Habana, 1999

1. La muestra estuvo compuesta por 58 mujeres dirigentes. Los cargos que ocupan abarcan un amplio espectro que va desde nivel de base, como Jefa de Taller, incluidas Especialistas que realizan función directiva, Jefas de Departamentos, Subdirectoras de Empresas y otras unidades administrativas, investigadoras y Directoras de Empresas.
2. Igualmente el nivel de graduación es, por lo general universitario. De las 58 integrantes de la muestra, 29 (50%) son ingenieras. Las 8 graduadas de Ciencias Sociales pertenecen al mismo sector, el del *Comercio y la Gastronomía*.

Al responder las preguntas, algunos resultados fueron los siguientes:

Señale otras causas que a su entender hayan incidido en su formación:

- | | |
|---|----------------------|
| <input type="checkbox"/> Influencia familiar 23 | Carácter personal 13 |
| <input type="checkbox"/> Deseos de superación 21 | |
| <input type="checkbox"/> Influencia del trabajo 19 | Formación escolar 12 |

También se destaca entre los factores que influyeron en que ocupara cargos de dirección la influencia familiar y los deseos de superación de las mujeres.

¿Cree usted que exista diferencia en cómo dirigen los hombres o cómo lo hacen las mujeres dirigentes?

¿En qué consisten las diferencias?

No 9

Si 35

PRINCIPALES DIFERENCIAS

- Las mujeres tienen doble responsabilidad, con el trabajo y el hogar 13
- más cooperativas 11
- estilo más flexible 10
- saben negociar mejor 9

¿Considera usted que se valora por igual el trabajo de las mujeres dirigentes con respecto a como lo hacen los hombres?

No 43

SI 9

Se considera que influyen factores tales como:

Se subestima su actividad 8

Baja autoestima de la propia mujer 4

No se tiene en cuenta el apoyo a la mujer en el hogar 4

Ante similares errores la mujer es más censurada 44

Estos elementos contribuyen a demostrar que la comunicación es una base principal en el liderazgo femenino.

PALABRAS FINALES

El estilo femenino de dirección se desarrolla como elemento de la futura dirección: la colaborativa y creadora de redes, basada en el manejo de la inteligencia emocional. Las mujeres directivas seguras de sí mismas, con iniciativa creadora y autodeterminación,

desarrollan su capacidad profesional en medio de la complejidad y los problemas del mundo actual y de sus propias vidas.

Nuestro José Martí poseía una extraordinaria capacidad para dirigir a las personas. Por ello, con justeza, supo reconocer siempre el valor de la mujer. Sirva su ideario, una vez más, de referencia y partida:

“Ni es verdad, a lo que dicen maestros y observadores, que sea cosa probada la flaqueza de la mente femenil para llevar en sí hondas cosas de arte, leyes, y ciencias”.¹⁷

¹⁷ Martí Pérez, José: Obras Completas. T 9 P. 289. Ed. Ciencias Sociales. La Habana 1975