

GÉNERO Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES. EN EL CAMINO DE LO SIEMPRE POSIBLE

María Cristina González Moreno.¹
mariacegonzalez60@gmail.com

Daisy Camacaro Gómez²
daisycve@yahoo.com
VENEZUELA

Fecha de recepción: 06 de enero de 2012

Fecha de aceptación: 26 de febrero de 2012

Resumen

Aproximarnos al tema del liderazgo de las mujeres en las organizaciones implica hablar de libertad, compromiso, independencia, empoderamiento. En este ensayo, haremos un abordaje que se desmarca de la idea de «esencia universal» para avanzar en las particularidades socio-políticas y los desafíos que los nuevos tiempos imponen a las mujeres para el ejercicio del poder y del liderazgo en las organizaciones. Lograr la igualdad de oportunidades pasa por visibilizar los sellos ideológicos que han marcado a las organizaciones, a fin de enfrentar la racionalidad burocrática patriarcal y redefinir el papel que deben ocupar las mujeres en estos tiempos postmodernos.

Palabras claves: Genero- Liderazgo- Organizaciones- Poder- Patriarcado- ideología.

Abstract

Addressing the issue of women leadership in organizations involves talk of freedom, commitment, independence and empowerment. In this paper, we will approach that breaks away from the idea of «universal essence» to advance the socio-political challenges and changing times imposed on women for the exercise of power and leadership in organizations. Achieving equality of opportunity, passes visible the ideological labels that have marked organizations in order to confront the patriarchal bureaucratic rationality and redefine the role that women occupy in these postmodern times.

Key words: Gender-Leadership-Organization- Patriarchy- Power- Ideology

«Los comportamientos sociales de hombres y mujeres, las normas y reglas que rigen sus intercambios, las representaciones sobre lo femenino y sobre lo masculino son productos socio históricos, resultado de pautas y negociaciones entre distintos actores, grupos y colectividades donde las mujeres tradicionalmente han ocupado posiciones subordinadas» (Guzmán, 2003:14)

1 Docente investigadora Facultad de Ciencias la Salud. Universidad de Carabobo. Sede Aragua. Doctora en Ciencias Sociales. Universidad Central de Venezuela. Diplomada en género y Políticas públicas. FLACSO, Argentina

2 Docente investigadora Instituto de Altos Estudios «Arnoldo Gabaldón» Doctora en Ciencias Sociales Universidad de Carabobo. Miembra de la Unidad de Investigación y Estudios de Género. Bellacarla Jirón Camacaro. UC.

L OS SELLOS IDEOLÓGICOS

Indudablemente que existe una historicidad de los roles de acuerdo a los códigos valorativos que nos ha impuesto la cultura, y los cuales se han reproducido en la estructura de las organizaciones. A pesar de las conquistas que el feminismo ha ido logrando a través del tiempo, la mujer no ha podido hablar por sí misma no se le ha permitido manejar el logos siempre ha sido heterodesignada por el otro masculino. Esta imposibilidad de hablar con voz propia ha conformado unas representaciones que la han negado e invisibilizado, las marcas se han sellado y los modelos están claramente definidos: los estereotipos designaron la vida de acción y relación.

Frente a ese marcado androcentrismo, no podemos obviar el impacto que han tenido los diversos movimientos feministas, quienes desde diferente trincheras ideológicas no han cesado en denunciar la subordinación que la cultura ha impuesto a la mujer desmitificando el enclave naturalista, y el esencialismo biologisante como estructuras de pensamiento que han marcado diversos sistemas de representación, subjetividades, éticas y lenguajes en todos los espacios de la vida societal. En síntesis, todo un sistema de representaciones que sellan la subordinación y exclusión de la mujer. En este orden de ideas, las oportunidades de las mujeres están condicionadas y limitadas por los sellos ideológicos que han definido lo masculino y lo femenino. Una jerarquía en la valoración de las actividades tanto de las mujeres como de los hombres guiando entre otras instancias, el deber ser de las organizaciones.

En este ensayo, vamos a enfocarnos en un abordaje que se desmarca de la idea de «esencias» universales y eternas, para avanzar en las particularidades socio históricas que hacen posible producir determinadas subjetividades y cómo estas marcas, se relacionan con los modos de ejercer el poder y el liderazgo de las mujeres especialmente en los espacios organizacionales.

Si bien es cierto que las mujeres hemos avanzado adquiriendo nuevos espacios y posiciones de poder social; lamentablemente aún estamos lejos de lograr la igualdad de oportunidades. En las organizaciones, los hombres suelen situarse en una posición tutelar hacia las mujeres con las que interactúan, incluso más allá del puesto que unos u otras ocupen mientras que las mujeres, tienden a ubicarse en una posición tutelada hacia los hombres. De esta forma, se continúa reproduciendo la idea que asocia la feminidad con fragilidad y/o incapacidad. En este sentido, vemos que aunque se estén desarrollando en un espacio público las mujeres esperan y valoran por y sobre otras cosas;

el reconocimiento de su superior jerárquico reproduciendo de ese modo una lógica de los afectos propia de la vida familiar y un circuito de tutelados y roles que contribuyen a frenar la autonomía y las motivaciones de logro.

Las mujeres en su mayoría, no creen ser talentosas aunque tal vez admitan que poseen inteligencia o sentido común, como si estos fueran méritos menores sin darse cuenta que comenzar a reconocer estas características como fortalezas, puede llegar a ser el primer paso para desarrollar sus propios talentos. Históricamente, las mujeres han estado ligadas exclusivamente a la esfera doméstica, y sus conductas claramente relacionadas con la sumisión, la intuición y los cuidados. Nos referimos a la naturalización social de la mujer, anulándose toda posibilidad de cambio. Socializadas para desarrollarse en los espacios privados, las mujeres tienden a ver las organizaciones como espacios masculinos y totalmente distantes de sus intereses.

Es por ello que a las mujeres se les hace fácil ceder ante el poder, disimular su liderazgo, ocultar sus capacidades y en la mayoría de las veces aceptar roles secundarios. Se trata de limitaciones ideológicas, socioculturales, psicológicas y afectivas que tienen las mujeres en relación al poder, a ese espacio que se reproduce en micro poderes. Existe resistencia a esas experiencias (ejercicio del poder), aún nos falta mucho por aprender. Sin lugar a dudas, son pocas las oportunidades para ejercer el liderazgo, ese aprendizaje que históricamente hemos tenido las mujeres de estar al servicio de otro(s), hace que se nos haga muy cuesta arriba traspasar las barreras que imponen los hombres en los espacios de poder. En definitiva, se trata del techo, pared, alambradas que van colocando a fin de limitar la participación de las mujeres en el ejercicio de lo público. (Camacaro, 2010).

Otro de los aspectos a tener en cuenta, es el referente a las motivaciones de logro. En las primeras investigaciones llevadas a cabo por (McClelland, 1975), resulta claro que las personas con motivaciones de logro actuando con diligencia y autodeterminación, tienden a adquirir un nivel más alto de status, que otros individuos. Según los estudios realizados por el autor, es ésta motivación la que lleva al ser a buscar el éxito. McClelland, reporta toda una serie de estudios señalando la existencia de una posible conexión entre las motivaciones de logro y la forma en que los padres y en especial las madres, estimulan en sus hijos/as motivación al logro.

(Chodorow, 1978) y (Gilligan, 1982) analizaron el tema de las motivaciones de logro en las mujeres, asignándole a la socialización una gran importancia en el aprendizaje de roles que se adquieren desde la temprana infancia y se repiten a lo largo de toda la vida. Chodorow considera que la crianza

que los niños/as reciben, ya sea de sus madres biológicas u otras mujeres sustitutas (niñeras, abuelas/os, maestras) generan efectos diferenciales entre ellos/as. Los niños, sostiene la autora, experimentan el amor y el orgullo de la madre por el varón en cambio las niñas, se encuentran en una posición más ambivalente, desde los primeros años se las adiestra para el cuidado de otros/as. En consecuencia, internalizan el rol del cuidado como algo inmanente a la condición femenina lo cual influirá en sus relaciones, en su formación y en su futura vida laboral.

Sin lugar a dudas, la cultura occidental patriarcal - misógina nos ha legado unos sellos que han contribuido a conformar un sistema simbólico donde se considera al hombre como lo humano por excelencia, la medida de todas las cosas, el universal genérico. Una ética cargada de valoraciones que descalifican a la mujer sellándola como naturaleza, lo inmodificable, lo inferior, lo defectivo, mirada que ha marcado el pensamiento filosófico occidental permeando todas las instancias organizacionales, justificando y naturalizando la división social y sexual del trabajo. Sellos ideológicos que reproducen la condición de inferioridad de las mujeres y por ende, el papel que deben jugar en la sociedad.

La relación dominación – sumisión entra por primera vez en la historia de la mano del hombre al apropiarse éste de los medios y de los modos de producción del cuerpo y de la vida de la mujer, en otras palabras la apropiación patriarcal del mundo. (González, 2008:104).

Esta jerarquización sexual se ha materializado en cinco elementos constitutivos del sistema de género: lo simbólico, lo normativo, lo político, lo institucional y lo subjetivo elementos que sellan los roles y profundizan la relación poder-sumisión.

GLOBALIZACIÓN, NODOS E INTERFACES.

En las últimas décadas, la globalización ha pasado a ser una de las categorías explicativas y analíticas de mayor relevancia en todo el planeta. Como concepto polisémico que es, hace referencia a todo un conjunto de procesos económicos, políticos y socioculturales complejos y cambiantes. Algunos autores piensan que nos va a traer la máxima felicidad posible, otros por el contrario, la señalan como la causante de todos nuestros males. La globalización se ha convertido en un fetiche, en una palabra de moda, divide en la misma forma que une.

«Ser local en un mundo globalizado es una señal de penuria y degradación social...las localidades pierden su capacidad de generar y negociar valor....digan lo que digan los intelectuales globalizados con sus sueños de consuelos comunitarios». (Bauman, 2009: 1).

Sin lugar a dudas, la globalización es la consecuencia del colapso del socialismo real, la transición del capitalismo industrial al post-industrialismo, reconfiguración de las relaciones laborales, post-fordismo, expansión del mercado, occidentalización del mundo, nuevas formas de operar el capital financiero, revolución tecnológica, revolución en las comunicaciones, debilitamiento del Estado-Nación, nuevos grupos de poder económico, político y militar que intervienen en las economías de los países, nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TIC), expansión y penetración de la lógica del mercado en todos los espacios de la vida societal.

La consecuencia más explícita de la globalización a decir de (Bauman, 2009), es la creciente concentración de la riqueza y el poder en pocas manos. Nos divide en ganadores y perdedoras, ricos globalizadores y pobres localizadas. Una nueva estratificación de la población mundial segmentada, unos nómadas siempre conectados/as, arrastrados/as por lo efímero, lo volátil y lo precario. Una máquina infernal y despolitizadora a la que hay que salirle al paso a través de movimientos sociales globales de resistencia (Bourdieu, 2009:1).

El modelo globalizador impone una verdadera reestructuración de las relaciones humanas e institucionales, un tránsito de las organizaciones burocráticas y rígidas a organizaciones descentralizadas funcionando en redes, flexibles, achatadas en sus estructuras organizativas, con nuevos modelos de interrelación más allá de las relaciones contractuales de trabajo.

Para Friedam (2002), la globalización ha tenido profundas implicaciones para el feminismo tanto en la teoría como en la práctica. Propone una «*articulación entre la teoría feminista y el contexto de la globalización. Pensar cómo la identidad de género, está construida en cualquier contexto local en conjunción con amplios patrones globales*». (Ibidem, op.cit: 4). Sin lugar a dudas, la metáfora de la identidad sustentada en lo local estuvo reforzada por la globalización; y esto devino en todo un cambio en la manera de pensarse la identidad.

Laclau (2009), nos invita a pensar la identidad en un campo de fuerzas tan complejo, que obliga a desarrollar estrategias de negociación con una clara visión de lo que significa la igualdad en las diferencias. En esta línea de pensamiento Bonder (1998), afirma que las categorías como

género, patriarcado, división sexual del trabajo, ámbito público, ámbito privado, no han escapado a las transformaciones de sentido que ha generado la globalización. Enumera toda una serie de críticas en torno al pensamiento binario, el cual asume la heterosexualidad como la norma universal. Esta lógica binaria funda y legitima ordenamientos jerárquicos al oponer hombre y mujer, razón y emoción entre otros pares categoriales excluyentes. Construcciones inamovibles, universales e inequitativas entre sí, las cuales hay que trascender.

Retomando a Friedam, (2002) las nuevas teorizaciones feministas en torno a la globalización, han planteado que el género por sí mismo no determina la identidad de mujeres y hombres. En lugar de ello, la identidad es un punto de intersección e interacción de múltiples diferencias y son precisamente las diferencias las que determinan la identidad. La identidad dentro de esta nueva perspectiva, se perfila como una intersección, una red, entrecruzamientos de múltiples conocimientos, bordes, contornos, fronteras, márgenes, configuraciones móviles, culturas migratorias donde los circuitos del poder son multidireccionales y complejos.

Los sujetos no pueden ser definidos por una identidad simple como el género, la raza, la religión, la sexualidad. Los individuos pertenecen a múltiples comunidades a veces sobrepuestas a veces contradictorias. Se forman subjetividades fluidas, situacionales y relacionales más que históricas *«en este terreno, la identidad es producida a través de una negociación compleja entre el agenciamiento de los individuos, el significado de las pertenencias comunitarias y los determinantes culturales basados en la interacción de múltiples sistemas de estratificación social»* (Bauman, 2009: 7).

La autora las denomina «geopolíticas feministas» de esto se deduce que los diferentes modos feministas de pensar y de actuar, son particularmente adecuados para comprender la condición postmoderna de la globalización y su impacto en las organizaciones.

La globalización nos obliga a pensar glocacionalmente, es decir, comprender cómo lo local, lo privado, lo doméstico, lo público están constituidos en relación a los sistemas globales y al mismo tiempo, cómo tales sistemas deben ser leídos en relación a su semiosis local. Interesante hermenéusis que nos ubica en diferentes planos, posiciones y combinaciones que las organizaciones deben redefinir a fin de trascender hacia estructuras más inteligentes. En palabras de Bonder (1998), esto no es otra cosa que la construcción de una genealogía política de las ontologías de género. La autora nos invita a entender este ciclo hermenéutico, a partir de una interesante reflexión sobre la noción de sujeto y subjetividad: cómo los sujetos se generan

y a su vez cómo le otorgan sentido y valoración a la definición de sí mismos y de sus realidades. En tal sentido, la subjetividad es también polisémica lo que impide encerrarla en estrechos marcos conceptuales y por ende en cualquier visión esencialista. «*La subjetividad se engenera, por un compromiso subjetivo con determinadas representaciones ofrecidas por una matriz de discursos hábitos y prácticas*» (Bonder, 1998: s/p).

En esta coexistencia compleja, las organizaciones comienzan a transitar nuevos caminos tomando en cuenta las complejidades que tienen que asumir y enfrentar.

Sassen (2003), introduce otros elementos en torno a la temática precisando sin ambages, que los efectos de la globalización han sido por una parte desastrosos para las mujeres, un genocidio capitalista y patriarcal. Los efectos de la globalización sobre el género ha sido un tema poco socializado acota. Ese pacto patriarcal asimétrico se puede observar en las políticas de pensión de vejez y viudez, así como la desvalorización del trabajo del hogar no remunerado entre otras inequidades. Este trabajo gratuito, es un serio obstáculo a efectos de la integración de las mujeres en el mercado laboral y en su acceso al espacio de lo público; dejándolas incapacitadas para desarrollar sus capacidades, su autonomía y autoestima. La autora señala el retorno de la clase que ella denomina servidumbre, compuesta en su mayoría por mujeres migrantes maquiladoras, amas de casa, mujeres pobres, negras, etc. Sin lugar a dudas, estamos en presencia de la feminización de la supervivencia.

La globalización para las mujeres ha significado mucho más trabajo gratuito y mucho más trabajo mal remunerado. En tanto tal, echar mano del análisis de género es una categoría que aunque superada en estos tiempos; aún sirve para poder comprender y visibilizar fenómenos como las migraciones de mujeres, las maquilas, la prostitución, la violencia, la doble y triple jornada, el femicidio, el techo de cristal, el acoso sexual entre otras problemáticas. Esto implica alianzas con nuevos actores/as emergentes, así como la implantación de un nuevo orden de género.

En estos momentos de furor globalizante, es crucial producir conocimiento y reflexiones de género que permitan descifrar y comprender los nuevos hechos sociales que se están gestando; y los cuales afectan a las mujeres de diversas formas. Es necesario desmontar esa perversa representación que hace creer que la pobreza y la exclusión forman parte de la condición humana de las mujeres; negándose por completo que las inequidades de género son producto de un sistema de dominación históricamente estructurado.

En tanto tal, la globalización debe ser leída en clave de género, para poder visibilizar la desmaterialización del nosotros/as. Si las mujeres somos la mitad de la población del planeta, no es menos cierto que hemos sido las grandes perdedoras como consecuencia del pacto social patriarcal. Es apenas obvio, que el proceso globalizador nos ubique en el lugar de los/as perdedores/as, asociadas por naturaleza, al cuidado en todas sus manifestaciones.

El proyecto feminista sin lugar a dudas, es un espacio medular para lograr la transformación social en estos tiempos globalizados (Cobo, 2007).

Hopenhayn (2000), plantea que debemos entrar en la nueva aventura de mirarnos con los ojos del otro/a. Entrando en esa mirada, nos hacemos otro/a respecto de mí. Tremendo desafío y una apuesta por el respeto a la pluralidad de racionalidades, y a la heterogeneidad de formas de vida. Solo así podremos estar caminando con paso firme hacia la equidad de género y por ende, a disminuir la brecha entre la igualdad de jure y la igualdad de facto. Paradójicamente, la porosidad de la globalización nos plantea nuevas sensorialidades, todo un desafío que debemos revisar a la luz de las diferencias con el propósito de fracturar la concepción binaria del género. La perspectiva de género se ha vuelto más compleja y movедiza. El género no es un constructo acabado producto y productor de un determinismo social inexorable. En ello han jugado un papel fundamental los procesos de constitución de las culturas globales, así como las redefiniciones de las identidades y de la ciudadanía. No existe una identidad de género definida, su carácter es múltiple, híbrido y heterogéneo. Todo este nuevo discurso, ha partido de la utopía transcultural post moderna como el más reciente relato del proceso globalizador y que de alguna manera ha comenzado a circular tangencialmente en la semiosis social de las organizaciones.

GÉNERO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL. RETOS Y DESAFÍOS

«Una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que se encuentran en los elementos que la componen, tales como estructuras, estrategias, cultura y comportamiento» (Cejás, 2006:72) En otras palabras, un sistema de interrelaciones sociales con toda una serie de características: clara estructura de autoridad, fundamentada en una episteme que sostiene y da sentido a toda la organización, además de una marcada división social y sexual del trabajo. En la visión de Schvarstein (1992), las organizaciones se definen como unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos guiadas por una ratio tecnocrática.

En la modernidad el clima organizacional se estructuró en base a una lógica mecanicista-newtoniana. Una estructura vertical, lineal, con estrictos controles y marcadas jerarquías de género. «El hombre como medida de todas las cosas», se constituyó en una cosmovisión eminentemente esencialista consolidándose de esta manera, la representación simbólica del hombre como el único punto de referencia. Este universal genérico es clara expresión de la división social y sexual del trabajo, una particular lógica binaria excluyente y jerárquica por excelencia, responsable de la invisibilización y exclusión de las mujeres. Las organizaciones se configuraron en base a estos sellos ideológicos, apelando y escudándose en los esencialismos.

En esta lógica, lo diferente será negativo de aquello que lo hegemónico señala como punto de referencia y por eso mismo se considera diferente. Lo diferente será considerado una versión incompleta de lo considerado referente y en consecuencia es inferior (González, 2009).

En las organizaciones modernas, las mujeres son representadas como las (token women) «mujeres florero» objetos decorativos, totalmente dependientes y pendientes de la aprobación de los demás, haciéndolas vulnerables ante las situaciones conflictivas, incapaces de asumir la defensa de sus derechos o denunciar las arbitrariedades a las que son expuestas. El sello ideológico sedimentado en el imaginario de las mujeres las convierte en sumisas frente a quien la cultura naturalizó como la medida de todas las cosas: el hombre. Bonder (2000), asume que el problema principal está en la normalización de las transgresiones. En tanto tal, la cultura organizacional responde a una lógica patriarcal muy bien sedimentada y permanentemente reproducida. El sexo se convirtió en la variable explicativa de mayor peso.

Tomando en consideración las ideas planteadas en apartes anteriores, las organizaciones no son neutras, responden a una ratio racionalista, mecanicista jerarquizada y lineal en su estructura. Las organizaciones existen al interior de normas sociales, las cuales ejercen una poderosa influencia en el comportamiento organizacional y por ende contribuyen a sedimentar en las mujeres relaciones de saber-poder-sumisión. Manejan toda una serie de simbologías las cuales siguen perpetuando la división social y sexual del trabajo, bloqueándose todo esfuerzo para el logro de la equidad de género.

Investigaciones realizadas por Rao y Kelleher (2000), en diferentes tipos de organizaciones, revelan toda una serie de aspectos comunes y responsables de perpetuar las desigualdades entre hombres y mujeres constatándose el uso del poder como arma coercitiva, valoración del individualismo heroico,

división entre trabajo y familias, poder excluyente y lógica instrumental. El individualismo heroico es excluyente per se, históricamente los héroes son hombres y en tanto tal, son ellos los llamados a ejercer el liderazgo. La división familia- trabajo, devalúa las necesidades prácticas y estratégicas de género fracturando los procesos de participación y empoderamiento de las mujeres.

El poder patriarcal ha contribuido a consolidar el techo de cristal, existiendo una segregación horizontal (feminización de las tareas) y una segregación vertical (cargos subalternos), convirtiéndose las mujeres en personal de apoyo de sus colegas masculinos, siempre mejor posicionados y con mejores salarios (Wirth, 2004).

La lógica instrumental fundamentada en la ratio tecnocrática no permite abrir espacios para comprender e interpretar los issues de género y por ende para valorar las capacidades de las mujeres para liderar cambios organizacionales. Lamentablemente, las mujeres que han logrado enfrentar el techo de cristal terminan asumiendo comportamientos masculinos para poder ser respetadas y consideradas aptas para ejercer liderazgo en las organizaciones.

El Banco Mundial en 2005, realizó un estudio detallado sobre la incorporación del género en las organizaciones reportando que en los países desarrollados, los grupos organizados de mujeres han logrado concretar cierta infraestructura de género. En los países pobres, las organizaciones no cumplen con los acuerdos sellados en materia de igualdad de género. Definitivamente, en nuestras geografías las organizaciones necesitan superar sus limitaciones políticas, técnicas y culturales como condición fundamental para superar los sesgos de género.

Las mujeres no tienen peso en la definición de los valores e intereses institucionales y en la determinación de las prácticas organizacionales. Toda propuesta dirigida al establecimiento de políticas de igualdad a través de la institucionalización del enfoque de género supone la construcción de una nueva visión de las realidades institucionales. (García, 2006: s/p).

En su discurso, la investigadora puntualiza que existe un espejismo de la igualdad, los avances logrados en lo formal (igualdad de jure), no se corresponden con la realidad (igualdad de facto). Una profunda ginopia organizacional que impide abrir espacios de participación y empoderamiento. En los tiempos que corren, las organizaciones dentro de los profundos cambios socio- económicos, socio- técnicos y socio políticos que están ocurriendo; están obligadas a redefinir sus bases epistémicas. De una economía de competencia

se ha pasado a una economía de adversarios. En consecuencia, las organizaciones post modernas han estado intentando redefinir sus postulados de cara a los desafíos del nuevo milenio, asumiendo tímidamente la complejidad como piso epistémico que es necesario ir incorporando en sus diferentes estructuras organizativas.

Por vez primera se privilegia el dialogo de saberes, el consenso y el disenso, lo subjetivo, la diversidad sexual como tema de inclusión. Se toman en consideración toda una serie de factores complejos para dar cuenta de los intercambios relacionales que nunca tomaron en consideración las organizaciones sustentadas en el modelo taylorista-fordista. Estamos en presencia de lo que Acevedo (2002), define como el paradigma de implicación negociada (toyotismo). Las organizaciones se estructuran sobre nuevas formas de cooperación interna, privilegiándose el capital intelectual y psico emocional de sus trabajadoras/es.

Cuando nos referimos a la complejidad se está haciendo alusión a toda una intrincada red de relaciones que intervienen para poder comprender las realidades marcadas por el orden, el caos y las incertidumbres. En la actual sociedad del conocimiento, las organizaciones tienen un reto insoslayable que cumplir: transformar la visión unidireccional, jerárquica, vertical, misógina, hacia la construcción de estructuras organizacionales inteligentes capaces de lidiar con pluralidades de todo tipo. Espacios flexibles que posibiliten aperturarse al dialogo y al intercambio experiencial, a fin de incorporar nuevos conocimientos y nuevos marcos cognitivos para un ejercicio del liderazgo totalmente diferente a la lógica racionalista patriarcal hegemónica. Se hace necesario instalar la discusión de género en el corazón de las organizaciones, incorporando nuevas prácticas laborales y procesos de formación continua para impulsar la participación y el empoderamiento de las mujeres (transversalización de género).

Las nuevas organizaciones están en la obligación de impactar los estereotipos de género para que de esta manera las mujeres puedan tomar conciencia y asumir el liderazgo que por siglos les ha sido negado. Por otra parte, las mujeres tienen que involucrarse activamente en su entorno, exigir espacios de formación para adquirir las competencias necesarias para el ejercicio del liderazgo. Nos referimos a competencias emocionales, comunicacionales y manejo del poder. Las organizaciones dentro del nuevo paradigma, son concebidas como sistemas sociales vivos y complejos, centradas en el desarrollo del ser, del hacer, del conocer y del convivir; con una visión del manejo del poder como coexistencia ética, deliberativa y comunicativa.

«Lograr equidad de género en las organizaciones pasa por desarrollar métodos que combinen política y participación con una nueva concepción de las organizaciones y su función igualadora, casar el pensamiento organizacional con el pensamiento feminista» (Rao y Kelleher, 2000: 13), recomiendan crear un clima propicio y una nueva cultura organizacional que facilite procesos de comunicación y participación a fin de lograr la concreción de las demandas genero-sensitivas.

Es vital desarrollar mayor cantidad de alianzas estratégicas con los niveles que deciden la política de apoyo al desarrollo y seguir insistiendo en la necesidad de integrar la equidad de género en todas las políticas y programas destinados al desarrollo organizacional. (Bonder, 1998: s/p).

Los trabajos de Kabeer (1999), han aportado interesantes reflexiones en lo referente al cambio organizacional con perspectiva de género. Dentro de los aportes, señala la importancia de tomar en consideración una serie de aspectos que permiten precisar la orientación de las políticas género sensitivas y género inclusivas. En el marco de esta reflexión, se pregunta: ¿Dónde se focaliza la organización en necesidades prácticas o en necesidades estratégicas?, ¿Cómo se enfrentan las resistencias?, ¿Quiénes identifican las necesidades tanto prácticas como estratégicas?, ¿Qué mecanismos se utilizan para promover la participación de las mujeres?

La autora, insiste en precisar que todo cambio organizacional debe identificar tres componentes básicos para lograr transversalizar el género:

- Construcción de una infraestructura de género
- Planificar para el cambio
- Organizar los procesos de cambio.

«El reconocimiento de la influencia mutua entre el orden económico y el orden de género que lo sustenta, es una mirada necesaria para lograr cambios genero-sensitivos y género- inclusivos en las organizaciones» (Todaro, 2002: s/p).

LIDERAR EN CLAVE DE GÉNERO

Abordar el tema del liderazgo de las mujeres en las organizaciones implica hablar de libertad, compromiso, independencia, empoderamiento. El liderazgo no es un lugar que se ocupa sino un espacio que se construye. Las organizaciones modernas claramente jerarquizadas, han establecido marcadas diferencias y roles perfectamente tipificados lo que ha implicado

relaciones de poder-sumisión, es decir, liderazgos autoritarios. El liderazgo implica principios éticos compartidos por toda la organización. Uno de los principios claves para el ejercicio del liderazgo es comenzar por nosotras mismas, trabajar en nuestros entornos cotidianos para construir ambientes de respeto, autodeterminación y participación que permitan visibilizar y concientizar las condiciones que provocan la exclusión.

Se trata de una noción que a lo largo del tiempo ha sido definida de muy distintas formas, aún así, podemos asociar este término con la idea de personas especiales que marcan rumbos y toman decisiones cruciales. Los líderes son figuras asociadas con la imagen del héroe, son grandes hombres raramente mujeres, o en todo caso, si se menciona alguna es a modo de excepción. La reconstrucción social de las identidades de los géneros desde una perspectiva relacional, es una alternativa útil para contribuir a una modificación de las representaciones que se tiene de las mujeres para el ejercicio del liderazgo. Para referirnos a liderazgo es necesario tomar en consideración aspectos vinculados con el género, el poder, y la producción socio histórica de subjetividades.

En este marco conceptual, transformar los sellos que han definido la feminidad permite ir fracturando el régimen social de representaciones sedimentadas en la separación público/privado. Lograr la igualdad de oportunidades para el ejercicio del liderazgo pasa por transformar las concepciones del poder como potencia, esto implica desgenerizar a las organizaciones y desgenerizar a la sociedad. De lo que se trata, es de conquistar nuevas formas de relación basadas en una concepción del poder como potencialidad. En otras palabras, organizaciones que posibiliten relaciones equitativas tanto para las mujeres como para los hombres dentro de unas relaciones de poder totalmente diferentes.

Lamentablemente, el escaso control y poder de las mujeres para el ejercicio del liderazgo en las organizaciones, las excluye de la toma de decisiones. Existen pocas mujeres en posiciones relevantes y las que existen no siempre están dispuestas a desafiar el orden de género impuesto, terminando adosadas al poder dominante, realizando tareas propias del hogar y sometidas a diferentes formas de explotación y violencia.

Promover el liderazgo de las mujeres en las organizaciones, obliga a desarrollar toda una serie de competencias para lidiar con éxito la compleja trama de interrelaciones que se despliegan simultáneamente en diversos escenarios. El liderazgo femenino en las organizaciones post modernas tiene que asumir un manejo del poder como capacidad (Arendt, 2002).

Este tipo de abordaje supone que el poder no se manifiesta solamente en situaciones conflictivas ni es propiedad de un individuo. La filósofa ha elaborado una definición del poder como capacidad, que nos permite distinguirlo de la violencia, la fuerza y la autoridad. Cabría decir que el poder es siempre un poder potencial y no una acción que implica fuerza. El poder es «poder para» llevar adelante un proyecto colectivo, en contraste con la concepción de «poder sobre» otros/as.

La definición del poder como capacidad es utilizada por las feministas que se oponen a la representación del poder como instrumento de un individuo o de grupos para imponer su voluntad. Esta concepción del poder es considerada un producto simbólico patriarcal- misógino. De modo que para superar la subordinación de las mujeres, es necesario construir un «poder feminista» que constituya una alternativa al existente, es decir «el poder para», concebido éste como posibilidad de realización.

Sin lugar a dudas, el pensamiento feminista post-estructuralista se vincula indisolublemente con la reflexión acerca de la visión arenditiana del poder. Abordan la construcción social de identidades de género como elementos claves en la distribución de recursos políticos, económicos y culturales entre los miembros de una sociedad. De modo tal que abordar la realidad social desde esta visión, implica analizar las relaciones sociales entre hombres y mujeres en tanto campo de ejercicio del poder.

El análisis social de género, intenta alcanzar los cimientos mismos de la cultura del poder patriarcal, que fue heredado y profundizado en el capitalismo. De ahí su importancia para impulsar un replanteamiento profundo del conjunto de relaciones e interacciones que posibiliten la construcción de un nuevo proyecto social. Esto no es otra cosa que la transformación del poder como condición, a la vez que objetivo de las luchas de género y viceversa. Las luchas de género son o deben ser parte de las luchas por la transformación del poder patriarcal, allí radica su contenido y carácter propiamente político.

Las investigaciones de Rao y Kelleher (2000), son un valioso aporte para socializar las estrategias utilizadas por mujeres líderes en diferentes organizaciones. A través de la utilización de entrevistas focalizadas lograron identificar toda una serie de competencias desarrolladas por las mujeres como elementos claves para el ejercicio de un liderazgo proactivo:

- Poseer suficientes competencias para la toma de decisiones, cabildeo o lobby, negociación, persuasión, manejo de conflictos.

- Competencias emocionales.
- Competencias comunicacionales.
No existe una manera única de liderar como tampoco hay un estilo femenino de liderazgo. En relación a los obstáculos enfrentados para lograr el acceso a posiciones de poder señalan:
- El fenómeno de la clonación. Los ejecutivos de más alto nivel, hombres en su mayoría, promueven a sus fraters para desempeñar posiciones de liderazgo.
- Exclusión de las mujeres de las redes sociales (networking): actividades deportivas, sociales, clubes, filiaciones políticas etc.
- Ausencia de actividades de mentoring, entendido como una relación de pares donde todas y todos aportan y se benefician mutuamente.
En América Latina los trabajos de Bonder (2005), constituyen interesantes referentes para la construcción de liderazgos exitosos en las organizaciones:
- Compatibilizar las concepciones y prioridades con las condiciones y posibilidades de cada contexto
- Conocer los contextos de actuación, estructura y clima organizacional
- Conocer opiniones, posturas de diversos sectores de la organización en torno a la equidad de género.
- Identificar aliados, rivales potenciales y diversas formas de resistencia institucional.
- Identificar los grupos de presión.
- Utilizar los aportes de la planificación estratégica situacional para lograr un clima de participación.
- Evaluar posibles alianzas de los sectores que apoyan la incorporación de género en la organización.
- Disponer de un repertorio de líneas argumentativas y de persuasión para diferentes actores/as.
- Establecer estrecha comunicación con los niveles de dirección.
- Priorizar necesidades e intereses de género.

- Evaluar recursos disponibles para la capacitación.
- Evitar liderazgos solitarios.
- Valorizar la inestabilidad y los cambios.
- Evitar el victimismo.

Este breve recorrido, nos ha permitido aproximarnos a una temática que ha venido ocupando espacios a partir de las luchas de los diferentes movimientos feministas en torno a lograr igualdad de oportunidades en los espacios organizacionales. Luchas que se han concretado en toda una serie de marcos regulatorios y de políticas públicas como expresión de issues de género discutidos en diferentes contextos tanto nacionales como internacionales. Ni el poder, ni el liderazgo, ni las diversas situaciones que se vive en las organizaciones son ajenas a la mirada de género. No incluir la dimensión de género en los análisis y en los diseños de políticas y acciones gerenciales remite a lo que se ha denominado «neutralidad de género» o «ceguera de género» en ambos casos; lo que se logra es reciclar prácticas que responden a necesidades masculinas, sus intereses y prioridades en la distribución de oportunidades y recursos. En tanto tal, el desafío que tenemos las mujeres nos está exigiendo formación a fin de poder contar con las herramientas necesarias para enfrentar los cambios que marcan los nuevos tiempos en todos los espacios organizacionales. De un ambiente previsible a uno de alta incertidumbre caracterizado por estructuras organizacionales diseñadas en red, planas, abiertas, flexibles y polivalentes.

Dentro de este marco complejo de intertextualidades, las mujeres tenemos que desarrollar competencias que nos permitan pensar y actuar en escenarios organizacionales complejos, donde es un imperativo incidir para lograr ejercer un liderazgo que potencie la igualdad dentro de las diferencias. Las organizaciones por su parte, deben crear la necesaria infraestructura de género, implementando políticas amigables hacia la familia y su entorno, institucionalizando las unidades de género, diseñando presupuestos género sensitivos para atender tanto necesidades prácticas como estratégicas. El cambio organizacional obliga redefinir las relaciones de poder, desarrollando programas para transformar las estructuras patriarcales; así como la implementación de políticas de participación estableciendo redes e interfaces de cogestión. Desafíos impostergables para lograr modificar los sesgos de género y de esta forma concretar el discurso en la acción.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, Doris (2002). *El trabajo y la salud laboral de las mujeres en Venezuela*. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. Dirección de Medios y Publicaciones.
- Arendt, Hannah (2002). *La Condición Humana*. Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Bauman, Zygmunt (2009) Lecturas sobre globalización. *Programa regional de formación de género y políticas públicas*. Argentina, PRIGEPP-FLACSO.
- Bonder, Gloria (1998). Género y subjetividades. Avatares de una relación no evidente. *Programa regional de formación de género y políticas públicas*. Argentina, PRIGEPP-FLACSO.
- _____ (2000). *El movimiento de las mujeres ciudadanía y Políticas en América Latina*. University of Wisconsin, USA.
- _____ (2005). Aprendiendo de la experiencia. *Programa regional de formación de género y políticas públicas*. Argentina, PRIGEPP-FLACSO
- Bordieu, Pierre (2009). Lecturas sobre globalización. *Programa regional de formación de género y políticas públicas*. Argentina, PRIGEPP-FLACSO.
- Camacaro, Daisy (2010) *La Sociosimbología de la participación política*. Caracas, Instituto de Altos Estudios del Poder Electoral.
- Cejas, Magda y otra (2006). *La organización en el marco de la teoría social*. Universidad de Carabobo, Venezuela. Publicación de la Dirección de medios.
- Chodorow, Nancy (1978). *El ejercicio de la maternidad*. Barcelona, Editorial Gedisa.
- Cobo, Rosa (2007). Globalización y nuevas servidumbres de las mujeres. En. Amorós, Celia y Ana de Miguel (Eds.). *Teoría Feminista de la Ilustración a la Globalización*. Madrid, Minerva Ediciones.
- Friedam, Susan (2002). Globalización y teoría social feminista. Identidades en movimiento. *Programa regional de formación de género y políticas públicas*. Argentina, PRIGEPP-FLACSO.

- García, Evangelina (2006). *Institucionalización del enfoque de género en las políticas de igualdad. Material mimeografiado*. Caracas, Venezuela. Centro de Estudios de la Mujer: CEM.
- Gilligan, Carol (1982). In a different voice. *Psychological Theory and women Development*. England, Cambridge University Press.
- González, María. C. (2008). *La ética patriarcal o la historia de la sujeción de la mujer*. Educación en Valores, Vol. 2, N° 10. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- (2009). *Género y globalización. Desafíos en la Venezuela del siglo XXI*. En: Delgado, Yamile y González María (Coord.) *Mujeres en el mundo*. Venezuela, Universidad de Carabobo.
- _____ (2010). *Construyendo políticas con perspectiva de género. De las teorías a las prácticas*. En: *La academia en sintonía de género*. (Camacaro, Marbella y González, María (Coord.) Valencia, Venezuela, Asociación de Profesores Universidad de Carabobo.
- Guzmán, Virginia (2003). *Gobernabilidad democrática y género*. Una articulación posible. Santiago de Chile, CEPAL.
- Hopenhayn, Martin (2000). La aldea global entre la utopía transcultural y la ratio mercantil. En: Degregory, Iván (ed.) *Cultura y globalización*. Lima, Red para el desarrollo de las Ciencias Sociales en Perú.
- Kabeer, Naila (1999). *Reversed realities. Gender hierarchies in development thought*. Londres, Editorial Verso
- Laclau, Ernesto (2009). Universalismo, particularismo y la cuestión de la identidad. *Programa regional de formación de género y políticas públicas*. Argentina, PRIGEPP. FLACSO.
- Mc Clelland, David (1975). *Power: The inner experience*. New York, Irvington.
- Rao, Aruna y Kelleher, David (2000) *Corriendo el velo de la desigualdad*. Programa regional de formación de género y políticas públicas. Argentina, PRIGEPP.FLACSO.
- Sassen, Saskia (2003). *Contra geografía de la globalización. Género y ciudadanía en los círculos fronterizos*. España, Ed. Traficantes de sueños.
- Schvarstein, Leonardo (1992). *Identidad de las organizaciones*. México, Editorial Paidós.

- Todaro, Rosalba (2002). Aspectos de género en la globalización y la pobreza. *Programa regional de formación de género y políticas públicas*. Argentina, PRIGEPP. FLACSO.
- Wirth, Linda (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra, OIT.
- World Bank (2005). *Gender mainstreaming a study of efforts*. Washington, D.C.

