



**Instituto Nacional de las Mujeres  
Segundo Seminario Internacional de Cultura Institucional.  
México, Distrito Federal  
14 de junio de 2010**

## **Panel: Políticas de Liderazgo**

**Conferencia Introductoria**

### **Estilos gerenciales incluyentes y participativos para crear un clima laboral sin discriminación en el acceso a la igualdad de oportunidades.**

Evangelina García Prince

Contenidos solicitados:

- Condiciones para el mejoramiento del clima laboral desde una perspectiva de género.
- Clima laboral con estilos gerenciales de igualdad, incluyentes y participativos, libres de discriminación
- Propuesta de políticas de liderazgo y estilos gerenciales con perspectiva de género
- Como incorporar los principios de igualdad y no discriminación en las políticas de liderazgo de la instituciones públicas.

#### **I Antecedentes**

Una de las características fundamentales de la época contemporánea ha sido el crecimiento de las organizaciones. Este crecimiento ha corrido parejo con el incremento de la complejidad de todas las funciones organizacionales, incluyendo la dirección de las mismas. Son numerosas las causas que han producido este proceso que luce indetenible: razones económicas, tecnológicas, políticas, socioculturales, demográficas, etc., cuyos acentos varían en intensidad con las épocas.

Uno de los pensadores latinoamericanos más importantes sobre este tema, Bernardo Klisberg, señala claramente en una de sus primeras obras,<sup>1</sup> que la expansión organizacional dio lugar a una gran variedad de temas de reflexión y a variados abordajes y puntos de vista que han configurado progresivamente un área especializada de conocimiento.

Pese a su diversidad, cada uno de los enfoques que se han desarrollado hasta el presente ha sumado elementos de interpretación, clarificación y sentido al complejo mundo que constituye su objeto de conocimiento. Ello ha hecho posible que, pese a las aparentes distancias que separan a unos de otros, la tendencia creciente en el conocimiento sobre los temas de desarrollo organizacional, administración y gerencia o liderazgo apunte a un enfoque productivo de fertilización cruzada de los puntos de vista, capaz de encontrar respuesta para los eventos más puntuales y las situaciones que pudiesen parecer más atípicas.

El marco de las transformaciones vividas por el desarrollo de las organizaciones e los últimos treinta años, estimuló el apareamiento de variadas tendencias y desarrollos de la teoría y la práctica. Superando la llamada Gerencia Científica, a partir de los años 60 del siglo XX fueron aflorando aportes que, desde las ciencias humanas principalmente, marcaron un salto cualitativo importante en los modos de comprensión y respuesta a las realidades organizacionales y gerenciales en el mundo de crecientes transformaciones e inestabilidad.

Desde la obra pionera de Elton Mayo, quien colocó el tema del comportamiento y las relaciones entre los seres humanos en el foco de atención de los gerentes, se ha avanzado considerablemente hasta que hoy día existe la plena convicción de que el ser humano no funciona mecánicamente y que lo que piensa y siente condicionan fuertemente sus rendimientos y resultados en todas las áreas de su existencia. Con esto planteó que las actitudes de los trabajadores tienen influencia poderosa en la productividad y que no siempre la actitud más favorable dependía de los incentivos económicos ya que en todos los procesos individuales juega un papel fundamental la motivación. De esta manera el llamado clima

---

<sup>1</sup> Klisberg, Bernardo: “*El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. La administración científica en discusión*”. Paidós. Buenos Aires. 1975.

laboral se ha convertido en una importante herramienta de desarrollo organizacional, cuya consideración tiene el propósito de crear un contexto satisfactorio para el trabajo que produzca la mayor calidad de los productos y servicios que se producen.

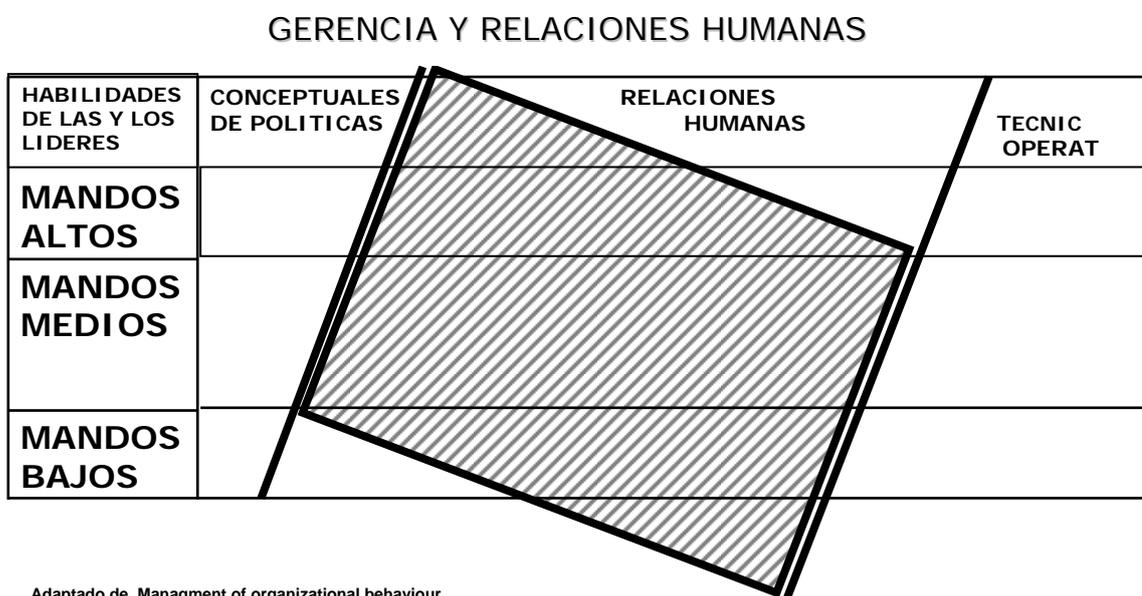
Mucho de lo que se ha desarrollado sobre los aspectos humanos y su incidencia en las organizaciones, se vinculo a la idea de que en las personas existen necesidades que no se corresponden siempre con el contexto y contenido de los procesos que se dan en la organización. En este plano, una de las figuras más prominentes es Maslow quien llegó a establecer una jerarquía de las necesidades individuales. El planteamiento de este autor ha sido grandemente influyente y hasta el presente mucho de lo que afirmó respecto a las necesidades, sigue siendo referencia obligada en diversas áreas de conocimiento.

Con los aportes de la psicología el tema de la satisfacción de los las personas que trabajan o están vinculadas a las organizaciones se ha convertido en uno de los aspectos importantes a considerar en la dinámica de la motivación que ha pasado a ser un tema central en la conducción de las organizaciones, en las cuales la preocupación de las y los gerentes y líderes sigue siendo en muchos sentidos, el incremento del rendimiento de las personas

No corresponde a esta conferencia, desarrollar el recuento de todos los aportes que desde la teoría, la investigación y la práctica han demostrado la relevancia del factor humano: Mc Gregor y su teoría dual “X” – “Y”; Mc Clelland y Alderfer y las necesidades de Logro, Afiliación o Poder y las necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento; Tolman, Lewin, Lawler, Hockman, Porter y Vroom, alrededor de la Teoría de las Expectativas; luego el enfoque del Desarrollo Organizacional y mas tarde la propuesta de Calidad Total. Luego vino la Excelencia Administrativa con J. Thomas Peters y H. Robert Waterman Jr., y el enriquecimiento que aportó Peter Senge y su “Quinta Disciplina”. Hammer y Champy lanzaron el reto de la Reingeniería de Negocios, hasta ahora, el último de los grandes enfoques en las disciplinas del desarrollo de las organizaciones en el siglo XX.

Últimamente ha habido algunos cambios significativos en las orientaciones y contenidos, que han marcado en las disciplinas dominantes de este campo, y encontramos tres grandes tendencias evolutivas, muy relevantes en la actualidad:

- a) La creciente importancia que se le esta dando a los factores humanos involucrados, que se ha traducido principalmente en una consideración mas objetiva y sensible del rol de las y los actores (agentes, operadores) en el logro de los fines de la organización, de la importancia de las características de la clientela o beneficiarios y en una humanización de las y los gerentes y líderes.

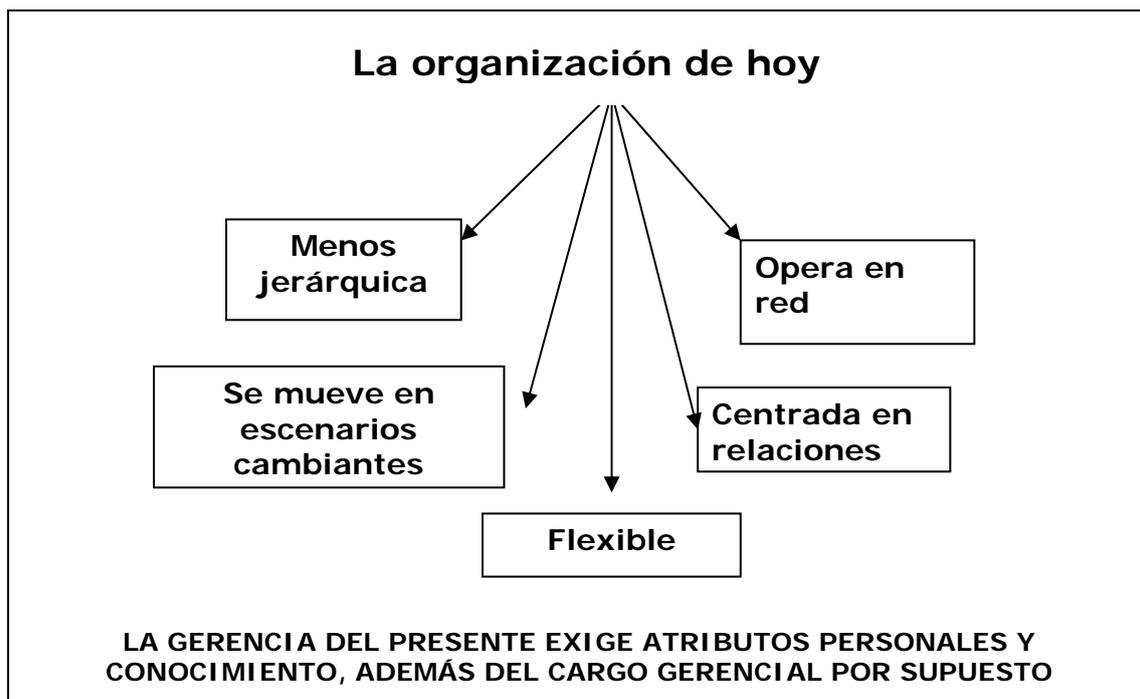


- b) La expansión del contexto social y político en el cual hay que interpretar y planificar la acción de la organización y de la gerencia y liderazgo.
- c) La plena legitimación del carácter científico, técnico y profesional que exige el manejo de las organizaciones y el ejercicio de la gerencia y el liderazgo.

No hay duda que los cambios, de todo tipo, que se han producido en las últimas décadas del Siglo XX y lo que va del XXI, han creado requerimientos sobre el perfil y desarrollo de las organizaciones y de la práctica gerencial, ante los cuales surgieron respuestas importantes. El clima de la época está fuertemente impregnado por la reivindicación de la multiplicidad y la diferencia humana y

social, entre las cuales las diferencias de género han cobrado un lugar político prominente.

En este clima de cambio epocal, lo humano ha sido redimensionado como un factor clave del éxito de las organizaciones y ha incluido la validación de la diferencia como referencia legítima a ser considerada, cuando se trata o se considerar lo humano. Es en ese contexto donde se pueden entender las demandas muy diversas que es posible registrar respecto a la gestión gerencial y el liderazgo. Y es ese pluralismo lo que permite entender que la gerencia, como disciplina y como práctica, se haya convertido progresivamente en un proceso abierto que, a partir de una matriz básica de criterios centrales, es capaz de dar respuesta a todas estas necesidades organizacionales de *managment*, adecuadas a las particularidades humanas propias de la naturaleza, actores y contenidos del área de que se trate.



La gerencia y el desarrollo de las organizaciones en el presente se enfrentan con una tendencia poderosa que deriva de la orientación de la época y es la consideración de la diversidad humana. El desafío que representa en la dinámica organizacional y en la gerencia dar respuesta a la diversidad de género, étnica o racial o etaria, o de orientación sexual, etc., marcan el tema en el presente, a través de los siguientes aspectos:

- **El desarrollo de las organizaciones de cara a la diversidad afecta la concepción misma de la acción de gerenciar.** Si hace varias décadas se concebía la acción de gerenciar como “dirigir”, este concepto fue modificándose para pasar a ser, sucesivamente: “persuadir”, “interactuar”, “delegar” y más recientemente, “empoderar” (empowerment) o habilitar o facultar. Esta tendencia a la autonomía encierra una concepción de **poder compartido** y consecuentemente un ejercicio del liderazgo igualmente compartido, tras la búsqueda de una situación de auténtica sinergia, incluyendo los aspectos humanos diversos, en el funcionamiento de la organización.
- **Afecta igualmente las tareas fundamentales de la gerencia.** El abandono de la orientación altamente estructurada y fija de las tareas de la gerencia (planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar), ha creado una orientación menos estructurada en los procesos que fundamentan las decisiones. Centrada en el liderazgo compartido, la gerencia se ejerce no sólo con el empleo de los recursos formales de poder vinculados a las posiciones, sino en una alta medida vinculada al poder personal, al ascendiente, con capacidad de convocar y lograr los apoyos humanos que requieren los objetivos. (Misión)
- **Se plantean nuevas habilidades como exigencias de la gerencia.** Lo anterior tiene que ver con el empleo de habilidades personales para el liderazgo gerencial y que toca no sólo con la mente intelectual sino, en gran medida, con los aspectos vinculados a la inteligencia emocional y a lo afectivo, así como intuitivos y físicos, tras la búsqueda, en las y los gerentes y líderes, de una situación de sinergia personal de sus capacidades físicas, intelectuales y afectivas.
- **El estilo gerencial tiene nuevas alternativas ante la diversidad.** La gerencia de hoy exige gerentes que actúen como **líderes transformacionales**: gerentes capaces de despertar en la gente de la organización el compromiso con la Misión. Esto exige que sea capaz de aplicar las siguientes orientaciones en su gestión: empoderamiento de la organización mediante el aprendizaje y el desarrollo; meritocracia o promoción de la libre concurrencia de los talentos y méritos; búsqueda del acuerdo negociado; capacidad de hacer coaliciones;

sentido estratégico de la gestión; sensibilidad para captar y resolver en términos humanamente equitativos las determinaciones derivadas de las diferencias que se den en los cuadros humanos internos y los externos. Se trata obviamente, de un nuevo paradigma en las decisiones y prácticas.

## II Condiciones para el mejoramiento del clima laboral desde una perspectiva de género.

### **1 Las claves del clima laboral**

Conviene anotar la diferencia existente entre cultura laboral y clima laboral; ambos están relacionados y son mutuamente influyentes, ambos afectan al rendimiento laboral y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos. La diferencia está en que el clima laboral es más flexible, permeable y lábil si se le compara con la cultura laboral. La cultura laboral posee carácter permanente y criterios estructurados de manera más duradera. Sin embargo estos criterios más duraderos pueden ser convertidos en insumos relativamente fluidos y filtrados por la acción de las y los gerentes y líderes sobre las y los empleados o servidores de la organización. El clima laboral por ello es más dinámico, es susceptible de ser cambiante y temporal, mientras que la cultura posee un carácter más permanente. El clima laboral es en gran medida la resultante de la acción de las y los gerentes y líderes de la organización y concretamente del empleo e interpretación que ellos realicen de los elementos y componentes de los paradigmas y procesos de gestión, formales o informales, y en los procedimientos establecidos que están definidos en la cultura de la organización.

En gran medida el uso e interpretación que las y los gerentes y líderes hagan de estos procesos y procedimientos puede tener una influencia crecedora o frenadora, positiva o negativa en el trabajo. Para la mayoría de las y los especialistas la alta dirección, a través de su interpretación de la cultura y los

sistemas de gestión, es el factor fundamental para generar y mantener un buen clima laboral.

Un "buen clima" influye estimulando los desempeños hacia el logro de la Misión. Un "mal clima" perturba y hasta aniquila las potencialidades más prometedoras y generalmente conduce a situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Existen diversas metodologías convencionales para evaluar el "clima laboral" y la práctica que en este sentido han venido desarrollando las disciplinas del desarrollo organizacional coinciden en la determinación de diversas categorías de hechos que en la organización deben ser evaluados para conocer la calidad del clima laboral. Entre las que más frecuentemente se mencionan están las siguientes, sin pretender ser exhaustivo su señalamiento:

Recompensas y reconocimientos: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño. Identifica la percepción en la equidad en el reconocimiento al trabajo. Si existe un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho a todos los niveles.

Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos. Medición que identifica el compromiso del personal en la realización de su trabajo

Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.

Espíritu de equipo, apoyo e interés recíproco: Mide el sentimiento del personal respecto de la relación con sus compañeros o compañeras de trabajo al desarrollar sus funciones.

Identidad con la institución: Mide el grado de satisfacción del personal respecto de su organización, la seguridad del trabajo y el grado en el que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Relaciones rendimiento / retribución: Esta escala evalúa los aspectos cualitativos y cuantitativos en las relaciones de las personas en la organización, lo que incluye el alcance, profundidad y cantidad de las relaciones; los problemas de aislamiento e incomunicación, la cohesión, los modos de comunicación, el respeto, la disposición a la cooperación, la confianza, entre otros.

Independencia: La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Cualquier tarea puede ser evaluada por quien la realiza en términos de ejecutarla para el mayor beneficio de la organización, cuando dispone de autonomía suficiente y responsable

Condiciones físicas: Las condiciones medio ambientales pueden ser un factor importante en la medida que faciliten el rendimiento y la satisfacción con la calidad de lo que se hace. Se ha destacado en la investigación la importancia que tienen las disposiciones físicas que afectan la visibilidad.

Implicación: Es el grado de compromiso de las personas con la organización. ¿Hay situaciones de absentismo o indolencia? Es muy importante saber que no hay implicación de las y los trabajadores sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Organización La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo: procesos establecidos, diferencias entre lo urgente y lo importante, trabajo en equipos o aislamientos, existencia de modelos de gestión implantados.

Remuneraciones: El sistema de remuneración es fundamental. Las organizaciones competitivas crean políticas salariales sobre la base de criterios de eficacia y resultados mensurables, lo cual genera orientación al logro y fomenta el esfuerzo. Los salarios fijos no favorecen buen clima laboral, porque no reflejan resultados e inmoviliza a quien lo percibe. El alcance de los salarios por sí mismos no impulsan el rendimiento aun cuando en algunos casos puedan ser motivadores.

Disponibilidad de Recursos. Identifica la percepción de los trabajadores de contar con todo lo que requiere el cumplimiento óptimo de sus labores.

Calidad de Vida Laboral. Medición que permite identificar la percepción del personal con respecto a las condiciones de seguridad e higiene del trabajo, cooperación, equidad y trato cordial. Mide la percepción que tiene sobre la orientación de la calidad y la mejora continua en sus áreas y las oportunidades que se les brinda para hacer aportaciones, enriquecer su trabajo y establecer procesos.

Valores: Identifica el grado de aceptación, comprensión e identidad con los códigos de ética, conducta y valores que promueve y aplica la organización.

Enfoque a Resultados y Efectividad. Mide el grado en el que la persona identifica la manera en que el desarrollo de su trabajo contribuye al logro de las metas y objetivos estratégicos de la organización.

Satisfacción al Cliente. Medición que identifica la percepción que tiene el personal sobre el nivel de satisfacción del personal con su trabajo.

Capacitación y Desarrollo. Identifica la valuación del personal a la formación que requiere y/ o recibe.

Comunicación. Mide el sentimiento del personal respecto al como las y los jefes los hacen partícipes de lo que ocurre en la organización.

Liderazgo: Mide como el personal percibe a sus superiores, el grado de comunicación entre ellos, la orientación estratégica de sus líderes y la satisfacción con la supervisión y el trato que recibe. Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Otras categorías comienzan a aparecer en las encuestas y evaluaciones de clima laboral, entre las cuales cabe mencionar, por su vínculo con el espíritu de este panel, nos referimos a Igualdad, género y diversidad y balance trabajo/familia que en algunas encuestas han sido definidas de la siguiente manera:

Igualdad: La igualdad es un valor que mide si todas las personas que integran la organización reciben trato justo en el sentido de que se les evalúa con los mismos criterios o existen sesgos discriminatorios y los órdenes donde aparecen y los factores que los generan. Estos fenómenos pueden sembrar la desconfianza y el desaliento o fortalecer el clima laboral en la medida que la equidad sea explícita.

Genero y Diversidad: Se trata de evaluar si los factores que producen la diversidad (sexo, raza, religión, origen nacional, edad o discapacidad) tienen alguna influencia discriminatoria en las oportunidades y en el trato.

Balance Trabajo/Familia: Identifica la percepción respecto a como tratan y enfrentan la obligación de su vida laboral asalariada con las responsabilidades domésticas y familiares.

La literatura y las experiencias que se vienen aplicando respecto a la identificación de los factores que determinan la calidad del clima laboral añaden múltiples otras categorías a las que apenas podemos mencionar ahora, tales como: innovación y cambio; austeridad y combate a la corrupción; enfoque a resultados y productividad; normatividad y procesos; autonomía / conflicto; la seguridad en el empleo; horarios; servicios médicos, entre otros.

El clima laboral es un factor que acerca o aleja el éxito de las organizaciones en el logro de sus objetivos. Es necesario reconocer que en su obtención, el ser humano es el factor más importante a considerar, por muy especializadas que puedan ser las herramientas de gestión.

## **2 *El enfoque de género en las variables que definen el clima laboral.***

Si se examinan las variables que aparecen en las evaluaciones del clima laboral, tal como han sido presentadas en los apartes anteriores, pareciera que la igualdad es una variable más a considerar en el marco de las diversidades que se hacen presentes en los conjuntos humanos de las organizaciones. Este es un enfoque errado si se trata de aplicar con rigor la perspectiva de género, simplemente porque la igualdad de género tiene que ser vista más que como un factor más a considerar, como una dimensión que atraviesa el resto de los factores que haya que considerar, en el propósito de descubrir las brechas y los sesgos de género que podrían estar generando prácticas discriminatorias directas o indirectas. Por ejemplo si en el clima laboral hay que considerar una dimensión como “Capacitación y Desarrollo”, el clima laboral positivo y género inclusivo deberá contemplar la igualdad de trato y oportunidades para hombres y mujeres en el acceso y beneficio de esas actividades. La “Comunicación” en la organización debe evitar el sexismo y los sesgos androcéntricos en los mensajes. En el examen de las “Relaciones”, hay que estar atentos a problemas de acoso sexual y mobbing, abiertos o solapados. Esto supone estar muy atentos a la idea de que los criterios son “neutrales”, porque la neutralidad generalmente en la práctica equivale a masculinidad.

## **3 *El liderazgo y el clima laboral***

Como se ha señalado anteriormente el clima laboral está fuertemente afectado por las tareas que cumplen las y los gerentes o líderes. El clima laboral crece o se enriquece en función de la eficiencia de las y los líderes de la organización en traducir las pautas establecidas, los procedimientos y la doctrina de la organización. Es especialmente importante en la determinación de la calidad del clima laboral que las y los gerentes o líderes sean eficientes sobre todo en materia de alcanzar los objetivos, desarrollar una comunicación capaz de generar

cohesión dentro de la organización y que facilita el crecimiento de la organización como un todo y de sus integrantes. Son tres condiciones insalvables:

a) Hacer la tarea, lograr los objetivos.

Las y los líderes se distinguen porque obtienen logros, porque alcanzan los objetivos. Si esto no es así, quien llega a mantenerse como dirigente, lo hace a través de la coacción. La auténtica líder o el auténtico líder, se legitiman por sus logros y otras características que citamos a continuación. Los y las líderes tienen la capacidad de proyectar visionariamente los objetivos. Si los objetivos no están claros, no hay una buena orientación de hacia dónde dirigir los esfuerzos. Las personas con liderazgo, lo son porque, entre otras cosas, alcanzan objetivos, logran metas.

b) Desarrollar la cohesión y la comunicación eficiente en el grupo.

La herramienta principal del liderazgo es la comunicación, especialmente la comunicación que expresa autenticidad y sentimientos más que la comunicación desde los símbolos como los que confiere la autoridad del cargo. Gracias a la comunicación se logra tanto la cohesión personal interna de las y los líderes como personas, así como la cohesión del grupo. Cuando no hay comunicación no hay cohesión. Si no hay cohesión se produce la dispersión, cada quien se encarga de una tarea sin hacer sinergia con las demás personas y se pierde la unidad eficiente.

c) El crecimiento personal.

Las y los verdaderos líderes hacen crecer a su grupo, comparten y dan poder. El hacer crecer al grupo a las demás personas es uno de los secretos fundamentales del liderazgo. Quienes están con el o la líder son una parte indispensable del liderazgo, pues nadie lidera en soledad sino en relación con otras personas.

Prácticamente todas las variables del clima laboral tienen que ver con estas condiciones del liderazgo.

### **III Clima laboral con estilos gerenciales de igualdad, incluyentes y participativos, libres de discriminación.**

Cualquier iniciativa de institucionalización del enfoque de igualdad de género debería tener claramente definido el carácter multifuncional que tienen los liderazgos en el esfuerzo general de un proceso de cambio organizacional y social de la naturaleza que se plantea en este documento.

Lo primero que debemos recordar es que estamos viviendo una época con una características tales que demanda exigencias específicas al ejercicio del poder y a la emergencia y ejercicio del liderazgo, que contrastan frontalmente con los liderazgos tradicionales, que aún se mantienen en nuestros países en todos los órdenes de la vida colectiva y que para nada son funcionales, o son buen soporte para que nuestras sociedades afronten eficientemente los desafíos del cambio de las organizaciones en el marco del cambio de época que estamos viviendo. Los cambios generales están afectando y demandando modificaciones en los paradigmas del poder, del ejercicio del poder y del liderazgo. Por supuesto que los temas de poder y liderazgo no son sencillos, se podría aducir que el propio tema del poder puede ser visto desde diferentes perspectivas y en efecto, así es. No es exagerado señalar que todavía los sistemas políticos en nuestra región, América Latina y El Caribe, muestran signos a ser todavía refractarios a los avances que en ese cambio de paradigmas del liderazgo se viene dando con bastante empuje y ha venido penetrando con cierta profundidad, por ejemplo, en el campo de las prácticas gerenciales, sobre todo de la gerencia privada.

El sistema político en ese sentido, tiende a mantener los liderazgos tradicionales, que comúnmente llamamos liderazgos transaccionales, que son menos eficientes y hasta perjudiciales para convocar la voluntad del colectivo, para enfrentar eficientemente los desafíos de los cambios. Las características de los llamados Liderazgos Transaccionales que representan el paradigma de liderazgo más común, son las siguientes: Liderazgos que tienen la vista puesta en el pasado, que actúan fundamentalmente desde la querrela, es decir, son liderazgos que, en el ejercicio del poder, están muy influidos por los paradigmas del pasado e incluso inclinados a mantener los efectos de las divergencias que separaron al colectivo en otro momento. Son liderazgos que en el poder acostumbran “pasar factura” a quienes de alguna manera son o fueron sus rivales o les perjudicaron, están

interesados fundamentalmente en la distribución y reparto de cuotas de poder, son liderazgos jerarquizados, verticalistas, donde la posición o el cargo es sumamente importante. Corresponde este tipo de Liderazgo Transaccional a una cultura del ejercicio del poder de signos profundamente masculinos. Frente a este liderazgo transaccional de cuotas, vertical, de pase de facturas, anclado en el pasado, hay que hacer emerger en el sistema político, un liderazgo distinto, un liderazgo flexible, que algunos llaman Liderazgo Adaptativo y otros, denominan Liderazgo para el Cambio o Liderazgos Transformacionales, ese tipo de liderazgo es el que necesitan los cambios que se intentan con signos progresistas, porque son liderazgos que tienen su vista puesta en las oportunidades del presente, desarrollan una visión objetiva en el futuro, conduciendo eficazmente la voluntad colectiva, con capacidad para hacer esa convocatoria de las voluntades colectivas; son liderazgos que tienen la capacidad de hacer lecturas correctas de las necesidades de cada sector de la sociedad y para armonizar mediante la negociación y la priorización el logro de las metas planteadas. Los Liderazgos Tradicionales y Transaccionales no desarrollan el hábito de pensar las situaciones y los procesos en el largo plazo, tienden a ser inmediatistas y cortoplacistas.

No necesariamente en todos los casos el objetivo hacia el cual se oriente el comportamiento cotidiano de los Liderazgos Transformacionales o Liderazgos para el Cambio, tiene que estar situado en el largo plazo; sin embargo una de sus características es que son liderazgos estratégicos, con visión del objetivo a largo plazo en la certeza de a donde se quiere llegar y en ese sentido su movimiento en la cotidianidad tiene a adaptar sus decisiones en términos de la situación deseada.

Cuando en un proceso de cambio institucional no hay objetivos claramente definidos en la situación que se quiere alcanzar, se puede llegar a cualquier lugar, y el manejo puede llegar a ser inmediatista, puntual y hasta errático.

En ese sentido, la calidad del liderazgo de las organizaciones se articula con la governabilidad corporativa, entendida esta como las reglas y procesos a través de los cuales las oportunidades y riesgos del cambio en la organización son reconocidos y administrados para asegurar un aumento sostenido del valor para todos los sectores involucrados.

Toda organización en un proceso de cambio institucional toma decisiones que afectan sus principios éticos y normas de funcionamiento que la autorregulan. Y la gobernabilidad del cambio es la herramienta gerencial para incrementar la eficiencia y la satisfacción a las legítimas expectativas de las y los actores vinculados interna y externamente.

Por ello la importancia de que la gerencia y el liderazgo en un proceso género transformativo cuente con la presencia de los liderazgos adaptativos para el cambio y las transformaciones, de manera que puedan ser factores facilitadores de la concertación de estrategias consensuadas de transformación y desarrollo a través de las cuales se pueda llegar a acuerdos y pactos de carácter político, económico, social e incluso pactos que tengan que ver con la protección cabal de los derechos que consagra una política de igualdad de géneros. Este tipo de liderazgo es indispensable para que la transformación que supone el mainstreaming de género pueda incluso trascender la especificidad de las distintas administraciones y gobiernos, para que los poderes públicos y el país en su conjunto sepan ciertamente hacia donde está marchando, sepan trazarse un rumbo coherente y que haya acuerdos en ese sentido, entre los actores fundamentales de la gobernabilidad democrática que no son solo los actores del Estado, sino que incluye la comunidad política, la comunidad empresarial productiva y la sociedad civil.

En un proceso como el que plantea un cambio organizacional que asegure la igualdad de género, la importancia de la calidad y eficiencia del liderazgo tiene que ver con ciertos hechos:

- a) El liderazgo es un factor importante en el logro o no, de la factibilidad política de la estrategia de mainstreaming de género, ya que no basta la voluntad política declarada de hacer las cosas y lograr el objetivo de igualdad; la factibilidad política incluye la creación de espacios de diálogo e interlocución democrática con las y los diversos actores, la capacidad de llegar a acuerdos y establecer coaliciones, negociar y otras funciones

igualmente significativas para el logro de los objetivos cuyo peso cae en gran medida sobre los hombros de las y los líderes institucionales.

- b) En segundo lugar hay que tener presente que la creación de una cultura de igualdad desafía paradigmas muy arcaicos y se enfrenta potencialmente a muchas amenazas de raíz principalmente cultural, general y política. Por lo tanto la institucionalización exige no simplemente gerentes y funcionarios sino líderes comprometidos con el cambio institucional y con capacidades de diversos tipos para enfrentar las resistencias que se harán presentes.
- c) Finalmente, la calidad de las y los líderes del proceso, son parte de las capacidades primarias que exige un proceso de tal naturaleza, ya que sobre el liderazgo se ciernen permanentemente i) exigencias de conocimiento y habilidades suficientes y apropiadas; ii) una clara concepción doctrinaria respecto a lo que implica la igualdad de géneros en todos sus alcances. iii) habilidades gerenciales estratégicas.

La estructura mínima del sistema gerencial a escala nacional de una institución como la anfitriona de este Seminario cuenta por lo menos con los siguientes rangos que deben funcionar con claro perfil de liderazgo:

1. El o la gerente con la mayor responsabilidad y jerarquía en la gestión las políticas de igualdad de género
2. El Equipo Gerencial
3. Un Equipo Intersectorial
4. Las o los responsables de mayor jerarquía del órgano de integración político territorial de las políticas
5. Puntos focales significativos

Este liderazgo se enfrenta a una tarea de cambio más allá de los límites institucionales propiamente dichos, porque lo que se siembra a través de sus objetivos es la deslegitimación de una cultura de discriminación contra lo femenino y de perpetuación de privilegios masculinos, para construir una nueva cultura de igualdad, equivalencia humano y equipolencia. Es el desmontaje de una estructura cultural primaria que define la distribución del poder en nuestra sociedad.

Una tarea de tal magnitud exige pensar en esos cuadros de dirección y en los propios cuadros operativos, bajo un lente que no los considere gerentes de la gestión institucional, sino que los estime en un liderazgo transformacional eficiente, capaz de garantizar el cambio género transformativo de la cultura organizacional y del clima laboral, a través de la aplicación de políticas de gestión internas explícitas que consagren la igualdad de oportunidades y la igualdad de trato en la aplicación de toda la normativa y procedimientos.

Este tipo de liderazgo debe ser consecuente con el tipo de políticas de igualdad que se adelantan y en ese sentido me permito recordar algunas de las ideas que fueron planteadas en mi ponencia sobre las políticas públicas de igualdad en la oportunidad del primer Seminario Internacional:<sup>2</sup>

*“El estudio de las políticas nos ha permitido distinguir que el desarrollo de la aplicación de la perspectiva de género ha ido integrando sucesivas denominaciones que enriquecen el panorama de las categorías analíticas de las políticas públicas. Como he señalado en trabajos anteriores, por ejemplo términos como **“políticas género sensitivas”** y **“políticas género inclusivas”** son de reciente empleo para distinguir ciertos tipos de políticas, acompañados de una floreciente terminología que apoya el análisis como: gender based, gender responsive, gender blind, en-gendering, gendered, etc. ...*

*...Pienso que las políticas de igualdad que actualmente se acercan más a su propósito son las que ahora denominamos **“políticas género transformativas”** cuya impronta política está contenida claramente en su propia denominación. Son políticas diseñadas y formuladas para que su ejecución tenga un efectivo impacto transformador en los “issues” de género más críticos para deslegitimar y desmontar progresivamente las relaciones de poder entre los géneros. ...*

*...Son políticas que deben ir a los aspectos más estructurales y que pueden alternar su vigencia con aquellas que se dirigen a los aspectos más coyunturales. Sin ese desmontaje en todas las dimensiones de los órdenes de género de la sociedad y de los sistemas sectoriales, del régimen de género de las instituciones y organizaciones y la estructura tradicional de las identidades de género, tendremos avances sin duda, pero no auténtica igualdad de derechos en lo público, en lo doméstico y en lo personal.”*

Partiendo de estos supuestos el estilo gerencial género transformativo, se alimenta de la tipología básica de lo que actualmente en la teoría del liderazgo se define como un “liderazgo transformacional” en oposición al liderazgo tradicional denominado “liderazgo transaccional” y cuyas características son, sintéticamente las siguientes:

---

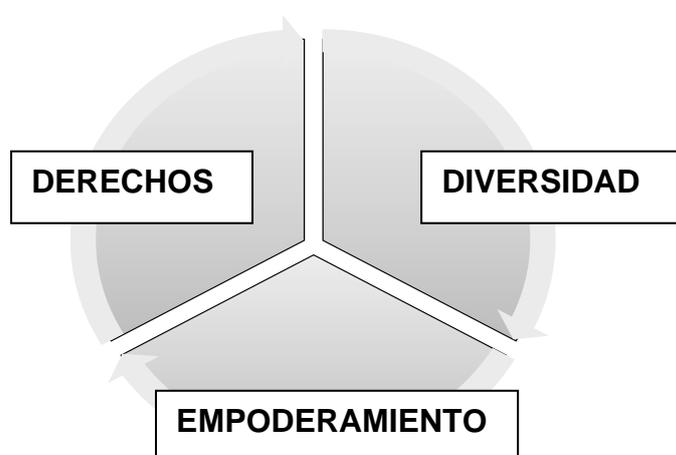
<sup>2</sup> García Prince, Evangelina: “Políticas Públicas con Perspectiva de Género: contribución a su despeje doctrinario, conceptual y metodológico”. Instituto Nacional de las Mujeres. Primer Seminario de Cultura Institucional. Ciudad de México, Sept. 2009

ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO EN EL PRESENTE	
TRADICIONALES TRANSACCIONALES	ACTUALES TRANSFORMACIONALES
<p>a) Actúan desde la querrela, desde el pasado.</p> <p>b) Un liderazgo que pasa “facturas” a los/as rivales del pasado</p> <p>c) Evita el conflicto, buscando transacciones en términos de cuotas de poder. Transa cuotas de poder a cambio de sumisión, obediencia, adaptación, etc.</p> <p>d) Este tipo de <b>Liderazgo Transaccional</b> es prácticamente fatal para la conducción en momentos de crisis o de cambios, cuando se requiere la mayor capacidad de convocatoria.</p> <p>Así interpretado sería un estilo de liderazgo que resultaría inútil para producir las condiciones que requiere el desarrollo de la confianza o el capital social de un país o hacer sostenible el cambio institucional u organizacional.</p> <p><b>Dove, Heifetz, Pratts, García Prince</b></p>	<p>a) Actúan con la visión puesta en las oportunidades del presente.</p> <p>b) Con capacidad para concebir y formular una visión conectada a los intereses y motivaciones de todos los sectores y las amplias audiencias.</p> <p>c) Con legitimidad basada en la credibilidad y confianza que inspire quien ejerce el liderazgo</p> <p>d) Que permita la comunicación abierta con los grupos de interés.</p> <p>e) Capacidad para manejar adecuadamente el conflicto, cualidad crítica en situaciones de cambio institucional, que permite emplear positivamente las energías del conflicto y arribar a coaliciones en los intereses de las y los actores en conflicto.</p> <p>Capacidad para poner en marcha procesos de adaptación y aprendizaje social, cuando las situaciones exigen soluciones que no son obvias o no existen en las tradiciones de los actores. El o la líder actúan como <u>catalizadores de procesos.</u></p>

La posibilidad de que las y los gerentes realicen sus tareas en una perspectiva género transformativa, tiene que ver con la disposición a avanzar sobre cambios en las organizaciones que afecten las tres áreas básicas que señalamos en nuestra intervención anterior en este seminario y que recordamos en este momento siguiendo las ideas de North: Estructuras, Procedimientos y Agentes. Esta última es la que toca más directamente con el tema que tratamos, ya que como se dijo en aquella oportunidad los individuos traen sus ideologías y comportamientos personales que pueden afectar las estructuras y prácticas al tiempo que éstas afectan a las personas que actúan como agentes. De lo que poco se tiene conciencia en algunos cambios institucionales y organizacionales es de la necesidad de reflexionar acerca de cual es el *self* institucional que corresponde a las personas agentes y los cambios que sería deseable provocar en esa dimensión. En todo caso es una materia donde el *self* género transformativo hay que ir construyéndolo progresivamente porque las y los agentes son en sus raíces más arcaicas de simiente patriarcal.

#### IV. Propuesta de políticas de liderazgo y estilos gerenciales con perspectiva de género. Como incorporar los principios de igualdad y no discriminación en las políticas de liderazgo de la instituciones públicas

El tema del liderazgo apunta necesariamente al componente de empoderamiento que es indispensable en las estrategias de mainstreaming de género en las políticas públicas. Ya hemos expuesto en anteriores oportunidades nuestro criterio acerca de los tres principales criterios que deben orientar las estrategias de igualdad:



Generalmente se piensa que quienes deben ser empoderadas son las mujeres beneficiarias de las políticas de igualdad y en realidad ese es un sesgo mujerista, ya que el empoderamiento para la igualdad debe incluir a los hombres y a las mujeres a quienes trabajan dentro del entorno institucional y quienes reciben sus beneficios en los bienes y servicios públicos, respetando las diferencias que deben contener las acciones de empoderamiento para unas y otros.

Esto exige que las políticas de liderazgo sean un componente importante dentro de las estrategias generales de empoderamiento, ya que estas, en términos generales comprenden cuatro dimensiones básicas: a) Destrezas técnicas y dotación de capacidades organizacionales necesarias para el desempeño; b) acceso y control sobre los recursos necesarios para el desempeño; c) imagen pública y autoimagen; d) Liderazgo Organizacional. En este caso la política de liderazgo dentro del marco de la estrategia de empoderamiento de la organización

debe proporcionar a cada sector los elementos necesarios para que quienes trabajan en la institución actúen a todos los niveles como Agentes de Igualdad.

La atención y formación de los agentes de igualdad debe ser pensada en términos de tres tipos básicos de agentes con funciones específicas en la puesta en marcha, sostenibilidad y consolidación de las políticas de igualdad:

1. agentes de nivel gerencial
2. agentes especializados en áreas específicas (desconcentradas) de institucionalización de las políticas de igualdad, y
3. operadores y operadoras de género y/o igualdad en cualquier área de intervención.

El cambio organizacional para lograr una cultura de igualdad exige que todos los y las agentes e cualquier nivel lideren sus respectivas funciones de manera tal que una política de liderazgo de abarcar todos los niveles, dotando de los criterios y herramientas al personal que mejor auspician sus tareas para liderar su gestión. Pensar que el liderazgo género transformativo debe ser sólo el de la estructura ejecutiva de alto nivel, es una apreciación incompleta. Si bien el nivel gerencia tiene las mayores responsabilidades en la generación del clima laboral, no hay que olvidar que el trabajo se facilita si se eliminan las resistencias y una manera de hacerlo es sembrando una cultura de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles.

Hay que pensar el entrenamiento de los cuadros agentes de la igualdad en una perspectiva de real EMPODERAMIENTO MULTIFACTORIAL, que incluya, en un nivel primordial, el desarrollo de las habilidades personales para el liderazgo y la reflexión constructiva sobre las posibilidades o límites derivados de la identidad de género de las y los Agentes. Hay que asegurar que las y los Agentes sean y consecuentemente actúen como las y los LÍDERES comprometidos, con plena conciencia de género sobre lo que implica su acción personal en el contexto institucional.

Pero por otra parte, aun cuando no es el tema que se me ha pedido desarrollar, una política de liderazgo también debería contemplar la dimensión del empoderamiento y el fortalecimiento de los liderazgos de quienes reciben los bienes y servicios de la institución. Hemos insistido frecuentemente que el fortalecimiento del liderazgo género inclusivo de las mujeres es una prioridad si se le quiere dar sostenibilidad al cambio cultural para la igualdad. Así que la política de liderazgo tendría que ser diseñada considerando dos características: su multidimensionalidad y su multifactorialidad.

Multidimensionalmente la política de liderazgo debe servir a dos orientaciones básicas: a) construcción y o fortalecimiento de los liderazgos internos de la organización o del sistema de igualdad; b) construcción y o fortalecimiento de los liderazgos externos de las mujeres en general en todos los sectores que demandan la voz y la presencia de las mujeres y donde estas se encuentran subrepresentadas o excluidas.

Multifactorialmente, la política de liderazgo debe considerar un perfil básico de los liderazgos que desea fortalecer y multiplicar. En esto, la teoría del liderazgo ha avanzado mucho en los requerimientos principales de los liderazgos transformacionales, desde los esquemas más básicos a los más complejos.

Entre los más básicos, hay uno que comprende tres dimensiones sustantivas que la líder o el líder ponen en juego en sus desempeños: a) el poder del cargo; b) su



formación o capacidades para el desempeño que exige el cargo o posición y finalmente, c) el poder personal. Y las proporciones en las cuales estos factores interactúan para facilitar el éxito de las líderes o los líderes es la siguiente:

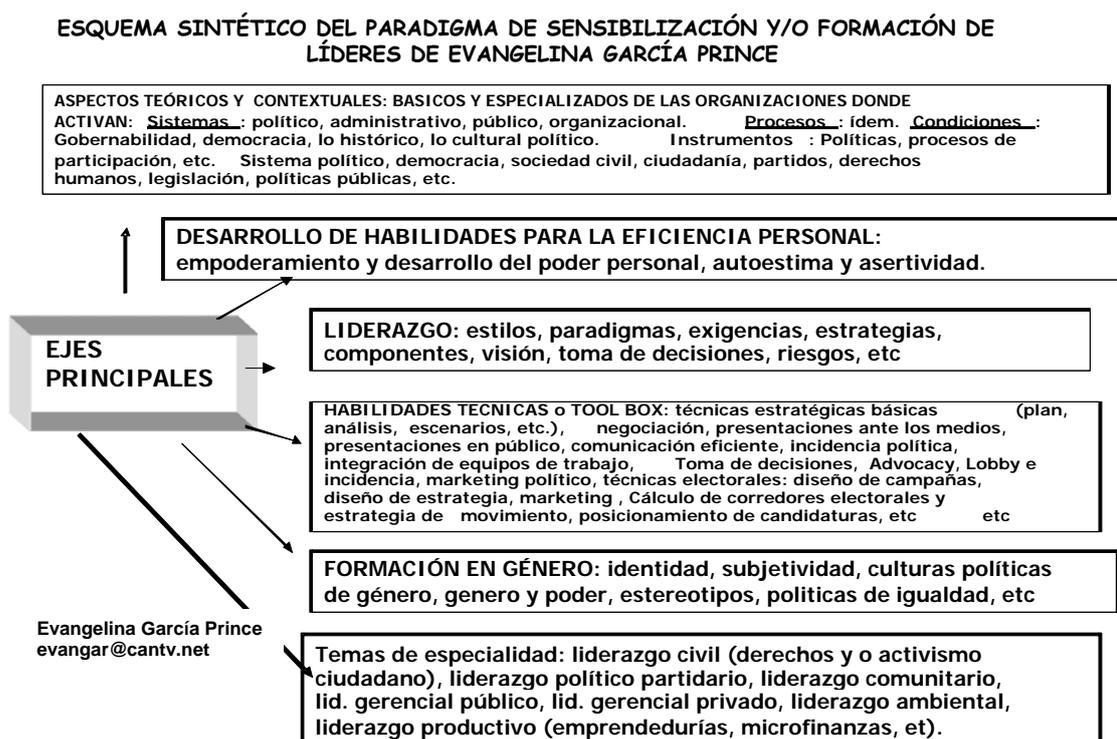
Estas proporciones no deben extrañar, porque son el resultado de la evolución del pensamiento sobre el liderazgo en conexión con las teorías gerenciales. El avance en estos puntos de vista ha venido corroborando la idea de que lo humano está en el centro de las prioridades de cualquier proceso organizacional. En una investigación mundial realizada por *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations* al analizar el Coeficiente de Éxito de una muestra de líderes arrojó el resultado sorprendente de que el éxito se debe un 23% a nuestras capacidades intelectuales, y un 77% a nuestras aptitudes emocionales.

Lo anterior llama la atención a la necesidad de construir un paradigma de formación, fortalecimiento y actualización de los liderazgos con capacidad para dar respuestas satisfactorias a las demandas variadas que las múltiples capacidades racionales y emocionales que exige el liderazgo.

Esto es un aspecto de la mayor importancia a tomar en cuenta en el diseño de una política de liderazgo, que además de los objetivos políticos, organizacionales y administrativos debe contemplar los procedimientos que concluirán con el logro de un liderazgo compartido y democrático capaz de avanzar sobre el cambio cultural general, sobre todo tomando en cuenta que en nuestros países los liderazgos formales exitosos sobre los cuales reposa la responsabilidad de avanzar sobre las políticas de igualdad son relativamente pocos. Esto ocurre, sobre todo por la primacía de los paradigmas tradicionales de la cultura política entre los cuales la práctica de la obligada permanente reinvencción desde cero, de todo, de quienes recién llegan al poder, obstaculizan el desarrollo sostenido de liderazgos institucionales género sensitivos o comprometidos con la igualdad. Las femocracias con todas sus carencias y las críticas que continuamente reciben, no tienen toda la presencia que se les asigna o que sería deseable. Los métodos tradicionales de cooptación política para los cargos relevantes, suelen dejar fuera de oportunidad la libre concurrencia de los méritos para quienes deben liderar las

políticas de igualdad. Si este es un mal heredado de nuestra cultura política, lo menos que podemos hacer para compensar posibles efectos adversos, que no siempre se dan, es desarrollar políticas de liderazgo que fortalezcan e incorporen la meritocracia.

En los muchos años de experiencia que la autora de este documento ha venido desarrollando en el campo de la formación de líderes mujeres y hombres con una perspectiva de género, ha podido construir un paradigma flexible para los procesos de formación, según su alcance: sensibilización, capacitación, entrenamiento y actualización, que sintéticamente se muestra a continuación y que permite diseñar procesos de formación para el liderazgo y el empoderamiento en general, prácticamente “a la carte” de acuerdo a las necesidades de las organizaciones:



Dejamos por el momento al margen todas las muy ricas consideraciones que se han producido, gracias a la investigación sistemática sobre los estilos de liderazgo femeninos y masculinos, que merecería una consideración extensa. Y las estrategias mas concretas para fortalecer los liderazgos género transformativos en lideres femeninas y masculinos, porque ellas dependen de las características

de la organización, las resistencias al cambio y las capacidades reales del personal para asumir esta gestión.

EGP/junio 2010

