

El liderazgo femenino y la gerencia de empresas

Entrevista con la Doctora Arantza Echaniz Barrondo, experta en temas de liderazgo femenino y coautora del libro “Ética del Profesional de la Comunicación”.

PROFESORA E INVESTIGADORA de amplia y destacada trayectoria en el ámbito empresarial cuyos campos de acción e investigación se centran en los tópicos de ética y responsabilidad social, liderazgo, inteligencia emocional. Ha participado también en diversos foros de ética y responsabilidad social, además de ser autora de numerosos artículos y ponencias en el área de la gestión empresarial. Arantza Echaniz Barrondo es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto, con un interesante currículum en el que se destacan, entre otros, su Doctorado en la Universidad de Deusto con la tesis *La situación de la Mujer en la Empresa. Hacia el Liderazgo Femenino. Caso de MCC*; profesora de las especialidades de Deontología Empresarial, Liderazgo, Comunicación en las organizaciones, Psicología del razonamiento y de la toma de decisiones, y Ética profesional; docente de postgrado en temas de Ética. Es, además, miembro de la Comisión del Aula de Ética de la Universidad de Deusto y fue Directora de DeustuLan, Centro de Inserción Laboral Integral de la misma universidad.

Participó, el pasado 26 de octubre en San Cristóbal, Venezuela, durante la Jornada de Gerencia Innovadora “Desarrollo del Liderazgo para mejorar la toma de Decisiones en la Empresa”, disertando sobre importantes aspectos relacionados con el área de la gestión organizacional en un mun-



Arantza Echaniz junto con Rogelio Fernández y Yovanni Castro, los tres ponentes que participaron en la Jornada de Gerencia Innovadora “Desarrollo del Liderazgo para mejorar la toma de Decisiones en la Empresa”, actividad que tuvo lugar el pasado 26 de octubre en San Cristóbal, Venezuela.

do globalizado cuyos cambios hacen indispensable ser parte de la competitividad empresarial en la búsqueda de alcanzar el éxito de las organizaciones modernas, una actividad auspiciada de manera conjunta por la Cámara de Comercio e Industria del Estado Táchira, La Universidad Nacional Experimental del Táchira y Rotary Club Torbes, en el marco del Mes del Servicio a Través de la Ocupación, cuyo objetivo fue proporcionar información a jóvenes y adultos a cerca de la formación de líderes empresariales capaces de desafiar los retos y a su vez contribuir al desarrollo de la empresa exitosa.

¿CÓMO VE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUJER DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES?

Arantza Echaniz Barrondo (AEB): Hay un hecho que a lo largo de los años me produce bastante tristeza. Y es que, cuando hice la tesis doctoral yo manejaba una bibliografía de finales de los 80 y principios de los 90 y allí había cierta ilusión y esperanza. En ese momento parecía que las mujeres íbamos a entrar con una fuerza tremenda en las organizaciones.

Se hablaba de cuáles eran las barreras, cuáles las dificultades, cuáles los costos que la empresa asumía si no hacía caso a ello, se hablaba también de

los estereotipos y un montón de cosas que releo ahora pasados unos años (yo defendí mi tesis en 2001) y tengo la sensación de que las mismas dificultades y las mismas barreras siguen existiendo en igual medida, de ahí la tristeza. Aun cuando ha habido cierta concienciación y ciertos avances, siguen existiendo cosas que no se mueven demasiado, o que no avanzan a la velocidad que esperábamos que lo hicieran.

Asimismo, hace falta más tiempo y más generaciones para que las cosas cambien. En este sentido, veo la situación actual de la mujer con cierta congoja, y hasta rabia diría. Creo que el nivel de conciencia ha aumentado, y eso lo constaté cuando hice la tesis, pero las mujeres han bajado la guardia. Es decir, las nuevas generaciones no se dan cuenta de lo que han supuesto y de lo que han costado ciertos avances que ahora se ven como normales (el derecho al voto, el derecho a administrar los propios bienes, etc). Creo que piensan que existe más igualdad de la que realmente hay. De hecho a mí me ocurrió durante el trabajo de investigación de tesis, que estaba dirigida a mujeres en puestos de dirección, cuando les hacía la pregunta expresa de: ¿te sientes feminista?; ellas contestaban que no horrorizadas como si fuera un error o una especie de ‘delito’. El feminismo tiene varias posturas y distintas estrategias, unas más acertadas que otras, pero gracias a la lucha feminista hemos conseguido muchas cosas; y si no nos sentimos feministas, si nosotras no creemos que hay causa todavía para avanzar, quién lo va a hacer, los hombres no.

Cuando a mí alguien me pregunta: ¿es que tú eres feminista?, le respondo que sí y que seguiré siéndolo mientras haga falta. Ojalá un día no fuera necesario reivindicar lo que es de justicia.

¿CÓMO HA EVOLUCIONADO DESDE SU PUNTO DE VISTA EL LIDERAZGO FEMENINO?

AEB: Ha evolucionado por el sencillo hecho de que existen más mujeres en cargos de gerencia, lo que otorga mayor visibilidad. Aunque tampoco hay tantas en los puestos más altos. Somos muchas las mujeres que hemos estudiado, las que



Jornada de Gerencia Innovadora “Desarrollo del Liderazgo para mejorar la toma de Decisiones”, realizada el pasado 26 de octubre con auspicios de la Cámara de Comercio e Industria del Estado Táchira, La Universidad Nacional Experimental del Táchira y Rotary Club Torbes (DR 4380).

hemos avanzado, las que hemos entrado en el mundo profesional, pero no son tantas las que han llegado a la cima. Esto tiene que ver con lo que se conoce como el “techo de cristal”, es decir una especie de barrera invisible, por eso el nombre, que una vez alcanzado impide que las mujeres avancen más. Y no es por falta de capacidad sino porque las propias organizaciones lo dificultan o lo impiden, la propia cultura de las organizaciones no facilita que haya vía libre hacia la cumbre para las mujeres.

Las organizaciones son muy masculinas, es decir, los patrones culturales son masculinos; y eso en todos los ámbitos: los sistemas de remuneración, los sistemas de selección, el modo de hacer negocios, todo está pensado para hombres que tienen un apellido familiar, una mujer que se ocupa de la casa, de la familia, y de todo en general, y eso les permite estar mucho tiempo fuera de casa, viajar mucho, hacer negocios, ir a los clubes, etc. Además, en muchos de esos clubes y en esa forma de hacer negocios las mujeres no tienen fácil cabida.

Es una cuestión de organizaciones y género. “Las empresas, tal y como las conocemos fueron creadas por los hombres y para los hombres”. No olvidemos que el género es clave para interpretar una cultura. Existen toda una serie de estereotipos muy extendidos en el ámbito empresarial: “Las mujeres tienen menos dedicación a la empresa”, “las mujeres no están disponibles para viajar o cambiar de residencia”, “las mujeres no tienen capacidad de liderazgo”, “las mujeres son excesivamente emotivas”,

“las mujeres que llegan a puestos de dirección sólo son hombres con faldas”, “las mujeres que triunfan en el trabajo son personas solas y con problemas de relación”, “las mujeres que llegan a puestos directivos están amargadas y son agresivas” ¿Cómo vamos a atravesar así el “techo de cristal”? ¿Cómo podemos luchar contra una imagen tan negativa?

Existen países en los que hay mayores avances, por ejemplo en Europa, en los países escandinavos, hay mayores cuotas de participación y de igualdad; pero también existe un reparto mucho más equitativo de todas las tareas familiares y domésticas, entre otras. Es, además, una cuestión de apoyo porque en esos países también las instituciones favorecen el hecho que la mujer dedique mayor tiempo a la educación de los hijos en los primeros años, brindándole facilidades para que esté en casa y luego pueda reintegrarse en unas condiciones adecuadas.

¿QUÉ OPORTUNIDADES TIENEN LAS MUJERES PARA DIRIGIR LAS ORGANIZACIONES?

AEB: Por ahora no muchas. Sin embargo, se empieza hablar de inteligencia emocional, de un liderazgo compartido, de la importancia de las personas, de la necesidad de atender a aspectos cualitativos, en definitiva de toda una serie de temas que las mujeres por lo general, con algunas excepciones, asumimos de forma mucho más natural. Entonces me pregunto si lo que están demandando las organizaciones son ciertas

características habitualmente asociadas a las mujeres, a las características femeninas, por qué no colocar más mujeres, por qué no dar oportunidades a las mujeres para ver cómo lo hacen. Es una cuestión de oportunidades, de alcanzar una masa crítica, de conseguir que haya un número suficiente de mujeres para elegir, para poder dar visibilidad a lo que hacen y a cómo lo hacen.

¿CONSIDERA A LA MUJER UNA LÍDER EMPRESARIAL EFICIENTE, CAPAZ DE COMPETIR CON EL PODER DE LIDERAZGO DESEMPEÑADO POR LOS HOMBRES?

AEB: Por supuesto, porque además creo que las mujeres que se comportan con valores y actitudes femeninas, tienen mucho respeto hacia los demás, hacia las vidas personales, hacia las familias, hacia modelos más amigables de vida; yo creo que eso las hace competitivas y llega el momento en que los hombres también valoran trabajar con y para mujeres precisamente por esa mayor flexibilidad y pasión que suelen tener. Aunque no todas las mujeres se comportan así. Hay muchas mujeres que han llegado a la cima y lo han hecho comportándose igual o peor que los hombres, siendo más masculinas que muchos hombres, y eso no es bueno.

¿ESTÁ DE ACUERDO CON QUIENES PIENSAN QUE SÓLO EL TRABAJO COORDINADO ENTRE HOMBRES Y MUJERES, SOBRE LA BASE DE LA FAMILIA Y LOS VALORES, PERMITIRÁ EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE EMPRESAS Y NACIONES?

AEB: Absolutamente. La base está en integrar, en sumar. La clave del éxito no está en sustituir el estilo de los hombres por el nuevo estilo de las mujeres; se trata de complementar porque al final la especie está conformada por hombre y mujer y todos en cada uno de nosotros tenemos aspectos femeninos y aspectos masculinos.

Se trata de aunar lo bueno y lo positivo que esas dos visiones diferentes aportan, porque ya hemos visto que con una sola visión no vale. Lo importante es asumir la diversidad de modelos y de estilos eficaces y la riqueza que eso añade. Pero también hay que tener claro que complementar, en este momento, significa, sobre todo, ‘feminizar’, incorporar lo femenino, porque lo masculino ya está muy presente. Me encantan unas palabras que leí de Gabriel García Márquez: “*Hace algunos años me preguntaron en la revista Time qué pensaba que debía hacerse para el tercer milenio que no se hubiera ensayado, y yo respondí que lo único que no habíamos*

ensayado es darles el poder a las mujeres, y digo dárselo porque nos lo hemos apropiado los hombres. Y no me refiero sólo al poder político, que es el que se piensa siempre, sino al poder en todos los ámbitos. Nos iría mejor a todos”.

¿CÓMO VE A LA MUJER, EN EL CONTEXTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL LIDERAZGO FEMENINO, DURANTE ESTE SIGLO QUE APENAS ESTÁ COMENZANDO?

AEB: Con muchas posibilidades, pero al mismo tiempo con necesidad de superar aún muchas barreras y dificultades y teniendo que demostrar más que los hombres ya que las exigencias son mayores para la mujer. Es decir, hay menos mujeres arriba, se les ve mucho más y se les somete a mucho más control y seguimiento.

Hay quien dice que la verdadera igualdad llegará el día en que haya mujeres incompetentes en puestos de competencia. Eso pasa, hay muchos hombres incompetentes en puestos de absoluta relevancia ¿Cuántas mujeres incompetentes hay en puestos de absoluta relevancia? Pocas, porque las que han llegado allí lo han hecho a base de un gran esfuerzo y sacrificio, han sido seguidas muy de cerca y han tenido que demostrar muchísimo.

No hay más que ver los datos de formación que nos dicen que hoy por hoy las mujeres alcanzan en bastantes ámbitos cuotas de formación mayores que los hombres. Pero es una cuestión de estructura social y organización. Un indicador significativo que se da en España, y también en otros países, es que en los puestos a los que se accede por oposición, por ejemplo para ser funcionarios públicos, hay mucha mayor igualdad porque los procesos de selección son absolutamente objetivos; y como las mujeres alcanzan elevados méritos, mucha formación, etc., llegan incluso más alto que los hombres. En puestos públicos, en determinados niveles de la función pública, hay bastantes mujeres y es porque el acceso es por oposición y por méritos. Sin embargo, en cuanto ya empiezan a haber puestos de confianza, esos puestos de designación no son para mujeres, suelen

La Doctora Arantza Echaniz Barrondo, experta en temas de liderazgo femenino y coautora del libro “*Ética de la Comunicación*”, durante la charla sostenida con la redacción de esta revista.



ser sólo para los hombres. Este hecho es llamativo, por ejemplo, en el sector educativo, y supongo que también pasará aquí porque ocurre en todo el mundo. El número de profesoras frente al de profesores es apabullante, hay muchas más profesoras que profesores; sin embargo, en los niveles de dirección siguen predominando los hombres. Esperemos que eso cambie dentro de poco tiempo para que podamos avanzar. Pero también dependerá de cómo estamos educando a nuestras generaciones actuales. O sea, qué hago yo con mis hijos, qué pasa con los que estamos educando para el futuro. Yo creía, por ejemplo, que a mí me habían educado en la igualdad, pero eso me duró hasta que entré en el mercado laboral y me di cuenta que tenemos igualdad de oportunidades en la formación pero no en el desempeño profesional. Todos tenemos que contribuir a que las nuevas generaciones no reproduzcan conductas y esquemas que se deben desterrar. También faltan escuelas de formación de liderazgo femenino, redes de apoyo, modelos femeninos positivos en la cumbre y hombres que se arriesguen y que asuman e incorporen valores femeninos y lo hagan sin problematizarlo, como algo natural.

¿CÓMO VE EL LIDERAZGO FEMENINO DE CARA AL FUTURO?

AEB: Quiero resaltar algo que ya he dicho. Ciertamente la situación de la mujer sigue siendo una situación de no igualdad real. En el campo formal no habrá Constitución en el mundo que asuma la desigualdad, muy al contrario, las legislaciones se hacen desde una base de igualdad y, en todo caso, de discriminación positiva hacia los colectivos más desfavorecidos. Sin embargo, existen desigualdades sutiles, hay discriminaciones imperceptibles. No hay lugar en el mundo en el que no haya una diferencia salarial; es un hecho constatado que las mujeres cobran menos que los hombres en el mismo puesto. Además, la situación de las mujeres en economías subdesarrolladas es todavía peor, es de

cir, es peor la condición de las mujeres pobres en situación de dificultad porque ellas asumen toda la responsabilidad, todos los obstáculos, el rechazo, una mayor carga de trabajo, etc. Se suele decir que las mujeres son los pobres entre los pobres. Sin embargo, la situación de la mujer puede avanzar, puede mejorar y debe hacerlo por el bien de la humanidad en su conjunto.

Por otro lado, es un hecho que existen valores, estilos, formas de hacer, que las mujeres hemos desarrollado, ya sea por genética o por educación, que son valiosas y que hay que incorporar a las organizaciones. Pero es necesario hacerlo de forma complementaria a lo que ya existe, porque si bien es cierto los hombres no lo han hecho del todo bien pues así está el mundo, también hay cosas buenas que hay que recuperar, valorar y complementar con esos otros modos de hacer más femeninos.

Y una consideración importante y de gran alcance es que, igual que ahora con el tema de la crisis estamos diciendo que hay que replantear el modelo económico, pienso que tenemos que replantearnos todo el tema laboral y profesional así como los modos de vida. Mientras no nos cuestionemos los modos de vida, los patrones de consumo, lo que es el éxito y algunos temas fundamentales como la corresponsabilidad, el reparto de las tareas familiares y domésticas, la educación, etc., mientras todo eso no se redefina es difícil que las cosas cambien y que verdaderamente haya una igualdad de oportunidades para todos. El problema radica en el propio sistema. El modo de vida en el que la mayoría nos vemos inmersos lo que hace es reproducir lo que ha ocurrido hasta ahora. Hacen falta reflexiones más profundas que tienen que ver con lo que significa tener éxito personal y profesional, lo que supone tener una buena vida, lo que implica la familia, dónde se encuentra la felicidad. Desde que lo conocí, me atrajo el Movimiento Slow, que podríamos definir como la filosofía del equilibrio, de la búsqueda del tiempo justo para cada actividad. *“Demasiadas veces la lentitud viene asociada con valores negativos. Torpeza, desinterés, tedio*

son dimensiones que no recogen los efectos beneficiosos de una actitud pausada, bien razonada y segura” (<http://movimientoslow.com>).

En mi opinión las mujeres tenemos mucho que decir y aportar en esta búsqueda de una vida y unas relaciones más humanas y auténticas. Es evidente que la humanidad va avanzando, pero con los conocimientos que tenemos, con las posibilidades de que disponemos, no es concebible que avancemos tan lento y con tantas dificultades. ¿Y qué tiene esto que ver con la gerencia de empresas? Mucho. Las organizaciones se parecen a las sociedades y las sociedades a las organizaciones. Cambiar nosotros para cambiar el mundo.

Arantza Echaniz Barrondo



Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto, Campus de San Sebastián, España. Actualmente es miembro de la Comisión del Aula de Ética, Profesora e investigadora de la misma Universidad (www.deusto.es).

Experta en temas de liderazgo, liderazgo femenino, ética profesional, comunicación y responsabilidad social. Colaboradora habitual del Blog de Industria y Servicios ([HTTP://BLOGS.CREAMOSELFUTURO.COM/INDUSTRIA-Y-SERVICIOS/](http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/)) y del Blog de Inteligencia Emocional ([HTTP://WWW.BLOGSEITB.COM/INTELIGENCIAEMOCIONAL/](http://www.blogseitb.com/inteligenciaemocional/))

CONTACTO: aechaniz@deusto.es