

Mujeres y Liderazgo. Problemática y reflexiones



M Guadalupe Serna

En las últimas tres décadas hemos sido testigos de los avances sin precedentes logrados por las mujeres en el mundo al incursionar prácticamente en todos los ámbitos. Desde una perspectiva global, ha tenido lugar un incremento porcentual de mujeres a posiciones de liderazgo

En las últimas tres décadas hemos sido testigos de los avances sin precedentes logrados por las mujeres en el mundo al incursionar prácticamente en todos los ámbitos. Desde una perspectiva global, ha tenido lugar un incremento porcentual de mujeres a posiciones de liderazgo aunque, al mismo tiempo, ningún país tiene aún la estafeta de igualdad entre hombres y mujeres en posiciones de liderazgo y, por ende, las mujeres solo ocupan una pequeña fracción de estas, prácticamente en todos los ámbitos. Con respecto a los avances registrados, de acuerdo con el Reporte *Global Gender Gap* 2013, instrumento que mide cómo los países distribuyen sus recursos y oportunidades entre hombres y mujeres, en el caso de la región América Latina y el Caribe, de la que forma parte México, la brecha de género ha seguido disminuyendo. Incluso México ha avanzado a mejores posiciones con respecto a 2010; así, de la posición 91, en tres años se ubicó en la posición 68 de 136 países. Esto sin duda muestra que, en los últimos años, se han hecho esfuerzos para cerrar la brecha de género, como se constata a partir de distintas políticas públicas puestas en marcha y con el esfuerzo realizado en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Por lo que hace al ámbito económico es claro el avance a posiciones en los altos niveles jerárquicos de las estructuras corporativas, en un contexto donde estas posiciones habían permanecido como masculinas. En tanto que las mujeres que han decidido ser promotoras de sus propias empresas también han logrado avances, en este caso rompiendo las barreras que las habían mantenido, por largo tiempo, como sujetos invisibles aun cuando participaban en la actividad económica y generaban un importante número de empleos. En este ámbito, otro aspecto importante que ha tenido lugar es que por primera vez en México se promovió la creación de una organización de mujeres ejecutivas, integrada por mujeres en posiciones de liderazgo, aun cuando proporcionalmente representan una minoría. Lo que de manera alguna

disminuye la importancia de promover estos esfuerzos de participación organizada entre mujeres profesionales. Las empresarias también han dado pasos importantes para la promoción de organizaciones de y para ellas no solamente en las grandes zonas urbanas del país, sino también en regiones urbanas intermedias en donde la tarea central ha sido el establecimiento de alianzas para la promoción de sus propios negocios. Esto ha impactado a organizaciones empresariales, tradicionalmente masculinas, que han abierto espacios a la participación femenina en el ámbito industrial.

Con relación a otros sectores y ámbitos se han registrado también algunos avances, así tenemos que, en el caso del Poder Judicial, el porcentaje de Ministras de la SCJN es del 18%, ya que contamos solamente dos Ministras. En tanto que el Consejo de la Judicatura Federal está integrado, en el presente, exclusivamente por hombres. Por lo que hace a los titulares de los órganos jurisdiccionales dos de cada 10 son mujeres y lo mismo sucede con los magistrados de distrito, de hecho es en la posición de jueces de distrito donde la representación de mujeres es ligeramente mayor, del 25% del total.

Tal vez, la pregunta que se debe hacer es ¿cómo han logrado las mujeres avanzar a estas posiciones? Las razones son muy diversas, pero en ello ha jugado un papel fundamental el ingreso, cada vez más importante, de las mujeres a la educación, especialmente en el nivel medio superior y superior. Así como aquellos que han propiciado un cambio sociocultural en donde los movimientos feministas jugaron un papel clave en este proceso. Puede hablarse, sobre todo, de un esfuerzo y compromiso por parte de las propias mujeres, donde sus convicciones y una clara preocupación por hacer cambios han logrado impulsos importantes en un contexto particularmente adverso.

Sin duda el avance ha sido importante, aun cuando los pendientes son muchos, por lo que se hace necesario garantizar la permanencia de las mujeres en las posiciones alcanzadas, así como su incremento y reproducción. Por tanto existen algunas situaciones sobre las que es necesario reflexionar. La mayor dificultad para mantener estos logros parece estar en la forma de enfrentar la lucha, por parte de las mujeres, ante un persistente estereotipo de liderazgo masculino aún generalizado en los países en vías de industrialización. Esta disputa amenaza el acceso de las mujeres a mejores posiciones, lo que las puede conducir directamente a que una vez que se logra la posición, la permanencia en ella se vuelve limitada en el tiempo.

“ Cuando una mujer deja una posición elevada, dentro de una estructura jerárquica, la posibilidad de que esta posición sea ocupada por una figura masculina es muy alta

Para ello es necesario considerar algunos aspectos que tienen que ver con la forma en que se ejerce el liderazgo entre las mujeres en México y que no tiende a la reproducción de estos espacios. Lo que la información de campo reporta es que una vez que una mujer deja una posición elevada, dentro de una estructura jerárquica, la posibilidad de que esta posición sea ocupada por una figura masculina es muy alta. Me parece que pueden estar sucediendo dos cosas que, al conjuntarse, devienen en una desventaja para las mujeres. Primero, la concepción

de liderazgo y ejercicio directivo, en el amplio sentido, es profundamente masculina para el caso de México, en este sentido se piensa generalmente en un hombre para ocupar una posición de elevada jerarquía. Segundo, cuando una mujer ingresa a esa posición, el ejercicio del liderazgo sigue los mismos patrones de exclusión que han desempeñado los hombres. Lo que los datos de campo reportan es que las mujeres no suelen incorporar mujeres en sus grupos de trabajo y, cuando lo hacen, estas tienen posiciones de menor jerarquía que su contraparte masculina. Es decir, que no surgen o no tienen lugar procesos de cooperación entre las mujeres, por el contrario, las acciones de la lideresa se enfocan a incorporar al mundo masculino como parte de su equipo.

Es notorio, por ejemplo en el mundo corporativo, que las mujeres interesadas en ascender buscan participar en actividades que el mundo masculino ha establecido como necesarias para la formación de redes de apoyo, es decir la interacción con sus pares en posiciones similares. Sin embargo, esto trae como consecuencia que no se dé espacio, o se elimine del todo, la interacción con las mujeres que ocupan posiciones menores. Estas mujeres no buscan espacios de convivencia de género, por ejemplo en comidas o reuniones. Tampoco se inclinan por conformar equipos de apoyo que perduren y con los que pueda transitar de una posición a otra, sino que el objetivo de la lideresa está puesto en el ascenso que, en muchas ocasiones, no tiene lugar ya que no logran establecer redes que las impulsen y sostengan en su camino de ascenso. Menos aún se piensa en la posibilidad de desarrollar activos o desempeñarse como mentoras o guías de las otras, mediante el impulso de liderazgo de sus mejores integrantes del equipo, donde se aprecie la pertenencia, o bien apoyándolas en la liberación de obstáculos y guiándolas en la ruta de ascenso más adecuada. Es decir que, en la mayoría de los casos, se privilegia el ascenso personal y derivado de ello a un fugaz liderazgo sin permanencia y menos aún posibilidades de reproducción. Lo que al final implica que ambas partes no logran concretar sus objetivos y menos hacerlos de largo plazo.

La posibilidad de sucesión es otro de los grandes problemas que enfrenta el liderazgo femenino. Es decir que no tienen lugar acciones que impliquen la planeación y conformación de un equipo y que se prepare a varias de sus integrantes para asumir, de manera eficiente, una posición jerárquica elevada e incluso competir por la posición de líder. Si bien esta es una característica muy mexicana de liderazgo, ya que aparentemente tampoco sucede entre los hombres aun en un contexto de liderazgo masculino, por lo que esta peculiaridad cultural acaba siendo un obstáculo que afecta directamente al mundo de las mujeres. De hecho, en el conjunto de historias de ascensos se registran narraciones que describen la salida de equipos completos encabezados por un hombre, cuando tiene lugar una fusión o un desacuerdo, y este mismo equipo se puede encontrar posteriormente en otras empresas o instituciones públicas. Sin embargo, para el caso de México, no se cuenta con algún referente de un suceso similar en donde el equipo esté encabezado por una mujer.

REFERENCIA CURRICULAR

María Guadalupe Serna es Profesora-Investigadora Titular del Instituto de Investigaciones “José María Luis Mora”, en México. Doctora en Ciencias Sociales, con

Especialidad en Antropología Social, por el CIESAS. Cuenta con publicaciones -libros y artículos- en temas como: la participación empresarial femenina, mujeres y *management*, responsabilidad social empresarial y ciudadanía corporativa, y organizaciones sociales y voluntariado. Tuvo a su cargo la elaboración del documento práctico con el que se puso en marcha, en 2005, el Pacto Mundial en México, promovido desde la ONU y fortalecido por el PNUD/México.

Secciones: [Con las de allá](#), [Opinando con](#)