



TÍTULO: LAS MUJERES EN EL SIGLO XXI. LA EXPERIENCIA EN CUBA.

Autores: Ms.C Jorge Luís Guach Estévez¹

jguash@fh.uho.edu.cu

Ms.C Elizabeth Hevia Carro².

elihevia@infomed.sld.cu

En los Andes puede estar el pedestal de nuestra libertad pero el corazón de nuestra libertad está en nuestras mujeres. José Martí.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge Luís Guach Estévez y Elizabeth Hevia Carro (2018): "Las mujeres en el siglo XXI. La experiencia en Cuba", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2018). En línea: [//www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/mujeres-sigloxxi-cuba.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/mujeres-sigloxxi-cuba.html)

Resumen:

La presente investigación se inscribe en los temas relacionados con los estudios de género y especialmente el papel de las mujeres como líderes en el siglo XXI. En la historia ha existido una demonización y subvaloración de las mujeres en general y particularmente en los procesos de dirección. Han predominado y predominan visiones y prácticas patriarcales y falocéntricas en detrimento de la equidad de género, lo que ha determinado el predominio casi totalitario de los hombres en los diferentes procesos sociales. Mediante el análisis científico de la información disponible y la triangulación de diferentes fuentes y paradigmas, se fundamentan las matrices que justifican la existencia de un liderazgo femenino a partir de las características antropológicas, psicológicas y sociológicas de las mujeres, de su femineidad y desarrollo intelectual, sus características y potencialidades.

Palabras claves: Liderazgo femenino, género, mujer, *falocracia avasalladora*, *ginecocracia emergente*.

Summary:

The present investigation is related with gender studies and is especially focused on the paper of the women like leaders in the XXI century. Along history there has existed a demonization and a general women's undervaluation, particularly in the leadership processes. There have prevailed and still remains patriarchal and phallocratic visions and practices, in detriment of the gender equity that has determined the almost totalitarian prevalence of the men in the different social processes. By means of the scientific analysis of the available information and the triangulation of different sources and paradigms, the wombs that justify the existence of a feminine leadership were based, starting from the anthropological, psychological and sociological features of women, of their femaleness and intellectual development, their characteristics and potentialities.

¹ Profesor de Sociología de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Cuba.

² Metodóloga del sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad de Ciencias Médicas, Holguín. Cuba.

Key words: Feminine leadership, gender, women, overpowering phallocracy, emergent feminine power.

INTRODUCCIÓN

Las mujeres son la mitad de la humanidad y madres de la otra mitad. Sin ellas nada es posible. Para no pocos eruditos la salvación de la especie humana está en sus manos.

Vivimos una época definitoria para la especie humana. Los destinos de la civilización terrenal penden de las decisiones de cada vez menos y más poderosas personas y grupos de poder transnacional hegemónico. Se ahonda la turbulencia, la competitividad, la fuerza de la imposición y el peligro real de la autodestrucción por mezquinos intereses de grupos. La locura globalizada se ha entronizado como antivalor universal. A ciencia cierta nadie sabe qué ocurrirá mañana.

Asistimos a un acelerado proceso de fetichización y deshumanización donde el valor creciente del mundo de las cosas determina el valor decreciente del mundo de las personas. Es la nueva esclavitud postmoderna con un anclaje cultural, donde los valores intangibles son cada vez más prisioneros de la cultura del tener excluyente y enajenante creada por la globalización totalitaria.

Se necesitan profundos cambios en las formas de pensar y hacer, si se quiere preservar la especie humana. La incertidumbre del entorno socioeconómico, político y militar actual debe afrontarse construyendo un "alma" organizativa civilizatoria que de sentido *humano a la humanidad*.

Como el oxígeno que respiramos, necesitamos transitar del *homo economicus* utilitarista y egoísta que ha permeado y deformado la cultura del hacer durante milenios, al *homo sensibilis* que permita consolidar una nueva cultura inclusiva, libre y democrática del convivir entre seres iguales y solidarios en un mundo de inclusión y democracia. En esa dirección, la contribución de las mujeres es y será decisiva en la necesaria transformación de la fuerza bruta en la razón, de la dominación en diálogo de iguales, del dolor en amor, de la muerte en vida.

El presente trabajo se inscribe en el tratamiento contemporáneo del tema de la equidad de género, al creciente papel de las mujeres en los procesos civilizatorios contemporáneos y futuros a través del ejercicio del liderazgo multidimensional que cada vez con más fuerza y presencia ocupa nuevos espacios de la vida integral de las sociedades a escala planetaria.

Las mujeres están dotadas por la naturaleza, para liderar procesos y enfrentar turbulencias e incertidumbres sin recurrir a la guerra y al exterminio de la otra parte.

- ¿Existe el liderazgo femenino?
- ¿Cuáles son las diferencias biológicas y psicológicas entre hombres y mujeres y cómo influyen en el liderazgo?
- ¿Qué diferencias existen entre el liderazgo femenino y el masculino?
- ¿Es el liderazgo femenino sólo de mujeres y por las mujeres o también puede ser ejercido por hombres?
- ¿Significa el liderazgo femenino una masculinización de las mujeres en sus estilos de dirección o a la inversa, una feminización de los hombres cuando es ejercido ellos?

DESARROLLO

Desde los tiempos de Platón, el liderazgo ha sido objeto de todo tipo de teorías y estudios. Para unos, se nace con esa capacidad. Para la mayoría, se nace y se hace.

Hasta el siglo XX, el mundo ha sido moldeado a partir de una cultura patriarcal falocéntrica, en el cual los roles sociales han sido claramente creados socialmente y delimitados a partir de patrones sexistas; donde los hombres han colmado los espacios públicos y las mujeres han sido relegadas a la vida privada de la procreación, el hogar y el cuidado de la familia.

El siglo XXI será el período histórico de restitución a la mujer de los derechos legítimos, arrebatados durante milenios por la fuerza y los prejuicios sexistas; de la consagración de su

insustituible papel como el taller natural y fecundo donde se forja la vida plena y a la vez la consolidación de su liderazgo salvador a escala planetaria en medio de la locura globalizada que amenaza con aniquilar la especie humana.

El mundo del presente y del futuro necesita cada vez más integrada la participación de hombres y mujeres, de las visiones tangibles de la economía y las cosas materiales, pero también de la intangibilidad humanista de la existencia. En esa dirección las mujeres tienen mucho que decir y hacer.

A partir de finales de la Segunda Guerra Mundial las mujeres han incrementado su protagonismo en los espacios públicos de ejercicio del poder. Entre ellas, destacan Indira Gandhi en la India, Golda Meier en Israel, Benazir Bhutto en Pakistán, la británica Margaret Thatcher (la Dama de Hierro), la Madre Santa Teresa de Calcuta, Eva Perón en Argentina, y muchas más.

En los últimos años hemos sido testigos de la lenta, pero incesante incorporación femenina al mundo político, militar y laboral. De igual forma a inicios del siglo XXI se ha incrementado el liderazgo femenino a escala global: en Alemania Angela Merkel, en Estados Unidos Hillary Clinton y otras. En ninguna otra región geográfica del mundo han llegado más mujeres a los centros decisores de poder que en América Latina y el Caribe: Laura Chinchilla en Costa Rica, Cristina Fernández, Michel Bachelet, Dilma Russef, en Argentina, Chile y Brasil respectivamente. Algo similar ocurre en el Caribe y de forma muy destacada en Cuba.

El protagonismo femenino en la política, el mundo empresarial, científico y cultural crece exponencialmente. Se transita paulatinamente de una *falocracia avasalladora* a una *ginecocracia emergente*, cada vez más visible y deseada, que se corresponda con el creciente papel de las mujeres en el mundo. Ya José Martí sentenciaba:

Es una mano de mujer, vara de mago, que espanta búhos y sierpes y ojos de Midas, que trueca todo en oro¹

Las mujeres son menos propensas a la corrupción, generalmente más responsables y defensoras de las organizaciones en las que trabajan, las cuales asumen como a sus propias familias.

1.- La lucha de la sociedad y las mujeres contra los prejuicios y estereotipos discriminatorios y excluyentes.

Desgraciadamente los prejuicios no se eliminan de forma definitiva, sino que se reciclan en cada época histórica. Se transfiguran pero no desaparecen.

Históricamente las mujeres han sido presentadas como “cuidadoras”, “ayudantes”, “colaboradoras”, “retaguardias seguras” “seductoras”, “manipuladoras” aspirantes a “vírgenes vestales”², o a “vírgenes consagradas”³.etc. De igual forma se han creado asociaciones que identifican a la mujer con lo banal, lo secundario, lo superficial, lo menos importante.

La lucha de las mujeres por acceder a condiciones de igualdad con los hombres ha sido titánica. A un sinnúmero de obstáculos y prejuicios androcéntricos se enfrentan las mujeres para poder ocupar el papel que les corresponde en la vida social. A ellas se les exige pureza, fidelidad, entrega total a cambio... de no ser maltratadas.

Al menos 8000 féminas mueren a diario por cuestiones prevenibles relacionadas con el embarazo y el parto, una de cada tres sufre violencia, y abundan los matrimonios forzados a edades tempranas en detrimento de la educación y el futuro de muchas adolescentes. Según la ONU, más del 70% de todas las mujeres sufren alguna forma de violencia (psicológica, física, verbal, social o patrimonial) durante su vida. Por si fuera poco, en algunas regiones resultan víctimas de prácticas ampliamente rechazadas, como la mutilación genital (ablación), un fenómeno que afecta a más de 200 millones de mujeres, el cual de continuar su actual tendencia pudiera perjudicar a 86 millones de niñas para 2030.

Se encuentra en proceso de transnacionalización acelerada, otras de las formas de discriminación de las mujeres en el siglo XXI, relacionada con las ferias donde se subastan los úteros y vientres para procrear a partir de óvulos fecundados de personas anónimas o no, con

precios oscilantes en dependencia del país, etnia, historia familiar, clase social y color de la piel, con lo que la mercantilización cada vez más se acentúa. Así por ejemplo una mujer del llamado tercer mundo o afrodecendiente recibe cuatro veces menos honorarios que una mujer caucásica norteamericana. Del racismo, la discriminación y la desigualdad no escapa ni el alumbramiento humano.

Nacer hembra el pleno siglo XXI, sigue siendo una desgracia para no pocas niñas que irán a engrosar el gran ejército de pobres, prostitutas, sirvientas, mercancías vendibles, esclavas postmodernas, como objetos permanentes de estigmatización, violencia y aberraciones de todo tipo. Todavía millones de niñas son abandonadas o flajeladas por sus padres y otros familiares por el solo hecho de serlas.

El todas las grandes teorías religiosas, políticas y éticas tradicionales la mujer ha sido reflejada como un ser de segundo orden. Algunos ejemplos son ilustrativos de la afirmación anterior:

La Teoría de la Creación donde la mujer se “construye” a partir de una costilla del hombre, refleja claramente una relación ontológica de subordinación biológica y dependencia al sexo masculino.

Las deidades superiores en las grandes religiones todas son varones.

Los Apóstoles todos son varones. A la mujer le corresponde ser como la Virgen María, fuente “*temerosa y sumisa*” para perpetuar la especie y complacer a la divinidad que siempre será masculino.

Los Ángeles-aunque asexuados, también se denominan genéricamente como masculinos.

En casi todas las religiones, a las mujeres, les está vetado el ascenso a las jerarquías establecidas, solo destinadas a los del otro sexo, incluso en algunas, se autoriza explícitamente su flagelación por defectos en su rendimiento como objeto de uso y placer.

Para Aristóteles, las mujeres eran... *hombres imperfectos*. Esta concepción se ha sacralizado en las diferentes escuelas y culturas filosóficas y éticas hasta nuestros días, como una verdad de última instancia.

El Profeta Mahoma sentenció: “Aquellos que confían sus asuntos a una mujer, jamás encontrarán la prosperidad”

En los tratados políticos principales se asocia el poder a los príncipes, a los reyes, a los “machos” etc., nunca a las mujeres.

De la impronta patriarcal avasalladora no escapan ni las divinidades ni los títulos honoríficos. En Cuba y otras partes del mundo, las Santísimas Vírgenes veneradas por el pueblo-la del Cobre por ejemplo, han sido declaradas como Patronas, nunca como Matronas. Ocurre igual con las ciudades declaradas Ciudad Héroe, cuando debiera ser Ciudad Heroína, etc.

Para Rousseau, uno de los padres del iluminismo: “La educación de las mujeres deberá estar siempre *en función de los hombres*. Agradarnos, sernos útiles, hacer que la amemos y las estimemos, educarnos cuando somos jóvenes y cuidarnos cuando crecemos...Estas han sido siempre las tareas de la mujer y eso es lo que se le debe enseñar desde la infancia”⁴

De igual forma en las diferentes expresiones del lenguaje, a ellas se les relega a ser seres de segunda clase:

Los conceptos genéricos de la especie humana están contruidos en masculino: los hombres, los individuos, los seres humanos, y en una relación de subordinación lo femenino.

Detrás de cada hombre ha existido una gran mujer cuando en verdad no fue detrás sino a su lado.

En países musulmanes existe un proverbio que reza. “La forma más horrible que tiene el diablo para hacer daño a los hombres... es transfigurándose en mujer”

En la cultura tradicional cubana existía y existe un dicho que repetían los campesinos y aún se escucha al terminar de comer: “Dios y hombre, mujer y calabaza” para identificar lo masculino con lo divino y lo femenino con la escala más baja de las viandas del patio.

“Cuando un hombre realiza mal la tarea de la dirección se suele argüir que es incompetente, que es poco responsable o que tiene problemas que le impiden hacer un buen trabajo. Cuando se trata de una directora, la causa de su mal planteamiento radica en su condición de mujer. (...) Se parte de una expectativa menor por parte de la familia y del entorno sobre la mujer, de una presión diferente sobre ella y de unas valoraciones distintas en el caso de que pretenda alcanzar algo tan legítimo y lógico para sus compañeros

Aspectos	Hombres	Mujeres
Intelecto	Creativo, objetivo, teórico, racional	Curiosa, intuitiva, descriptiva, irracional
Afectivo	Obsceno, genital, competente, dominante, no emocional	Cariñosa, comprensiva, dulce, maternal, muy emocional
Nivel de actividad	Activo	Pasiva
Corporal	Fuerte, la belleza es secundaria	Bella, Débil

varones” (Santos Guerra, 2000, 62)⁵

¿Qué ocurriría si las mujeres se extinguieran? pregunta un machista recalcitrante a un grupo de hombres iguales que él, a lo que el coro responde a una misma voz: entonces domesticaríamos cualquier otro animal.

La vida pública está construida en masculino desde hace siglos. La cultura femenina, la identidad femenina, está construida en lo privado.

Enfoque androcéntrico dominante en el discurso científico y popular:

Fuente: Elaboración propia.

Históricamente los estados han construido la arquitectura social a partir de la existencia del biopoder y la biopolítica⁶, que determinan las relaciones instrumentales y funcionales de acceso a cuotas de poder, cargos, puestos de trabajo, educación, tipologías en las prácticas sexuales, sistema de estratificación, estatus y otras, en dependencia de los sexos y el color de la piel. Ello explica las profundas diferencias acumuladas por esas razones y los estereotipos que superviven aún en el siglo XXI donde en 150 países se les discrimina legalmente, en 100 países se les impide a las mujeres emprender determinadas carreras solo por su género, en 18 países deben obtener la aprobación oficial del marido para poder trabajar, en 32 países los procedimientos para obtener un pasaporte son diferentes a los de los hombres, entre otras prácticas discriminatorias⁷.

Históricamente las mujeres han cumplido una triple función como: procreadoras, organizadoras y proveedoras de la familia. Hoy esas funciones se han multiplicado y complejizado.

Desde la perspectiva de la construcción de la identidad de la Mujer es posible reconocer dos momentos en la historia que marcan de manera inequívoca cómo ésta se ha ido construyendo: el Matriarcado y el Patriarcado.

El Matriarcado es aquel período de la historia donde se reconoce la importancia social, política y económica de la mujer en la organización de las sociedades primitivas y en relación a los varones; mientras que el Patriarcado corresponde al período donde este orden social, político y económico es dirigido por los varones en desmedro de las Mujeres.

Lo interesante, sin embargo, es que en ambos momentos, es decir, en el Matriarcado y en el Patriarcado, la identidad de la mujer se construyó alrededor de su rol procreador de vida, de organizadora y de proveedora, sólo que la diferencia entre ambas concepciones estuvo en sus énfasis.

Mientras que en el Matriarcado el rol de la mujer fue de gran importancia para la sociedad primitiva, siendo económica y socialmente poderosa, en el Patriarcado, con el advenimiento de la sociedad agraria y sedentaria, éste quedó relegado a un lugar de menor importancia y subordinado a la labor del varón.

A partir de lo anterior se han construido los estereotipos sobre el “sexo fuerte” y el “sexo débil” como dos antípodas, cuyos rasgos dependen solamente de ser varón o hembra y en consecuencia se han entronizado las convenciones sociales profundamente discriminatorias y científicamente aberrantes.

Ya en 1949 en el “Segundo Sexo” Simone de Beauvoir, jaqueó la esencia misma del patriarcado rechazando la biología como destino de la mujer con una frase polémica hasta el día de hoy:

No se nace mujer, se llega a serlo⁸

Tradicionalmente se consideró que las mujeres no debían ejercer el liderazgo en las organizaciones porque se creía que poseían una serie de rasgos que resultaban contraproducentes para el ejercicio de esas funciones. Se pueden resumir en los siguientes elementos:

- Las mujeres están demasiado centradas en dar importancia a los vínculos afectivos para ocuparse de la vida social. Se centran desasido en las personas y no en las tareas.
- Carecen de un criterio propio y pueden ser fácilmente manipulables.
- Son incapaces de decidir por sí mismas.
- A las mujeres no les interesa la política.
- No tienen un pensamiento estratégico que les permita abarcar el todo.
- Poseen escasa capacidad para captar lo esencial del trabajo en equipo.

A ello se unen también las concepciones autodiscriminarias de parte de las mujeres, que por la fuerza de la tradición, de los estereotipos sociales o las reglas establecidas no llegan a ser conscientes de sus potencialidades y posibilidades de desarrollo y ejercicio del poder.

Las estadísticas en el mundo demuestran que sigue existiendo el denominado techo de cristal que impide que las mujeres accedan a puestos para los que están preparadas. Con el término techo de cristal se hace referencia a una barrera poco visible que dificulta y, en ocasiones, imposibilita la promoción profesional a las mujeres por el hecho de ser mujer.

En las sociedades donde las condiciones de discriminación contra la mujer son muy profundas, la mujer sencillamente no ejerce el liderazgo, ni siquiera en el hogar.

El creciente protagonismo femenino a escala mundial ha significado un rotundo mentís a los diferentes prejuicios sexistas que han limitado el papel de las féminas en el desarrollo humano.

Para José Martí: En los Andes puede estar el pedestal de nuestra libertad pero el corazón de nuestra libertad está en nuestras mujeres⁹

2.- ¿Qué distingue el ser y hacer de los hombres y mujeres y cómo influye en el liderazgo?

En el mundo contemporáneo cada vez más se presta atención, desde el pensamiento científico, a la necesidad y características distintivas del liderazgo femenino.

La existencia del liderazgo femenino depende de las circunstancias sociales y culturales que se dan en cada sociedad.

Las mujeres les ponen un sello, un “toque” particular a las cosas que hacen que las distinguen de lo común. Un proverbio dice: “Dios está en las cosas grandes y el Diablo en los detalles” Las mujeres- en el sentido anterior, son expertas en ocuparse de las cosas de Dios y del Diablo. Por eso su liderazgo es distinto y en varios sentidos más cálido y eficiente.

Hay una extraña coincidencia entre las descripciones del “gerente del futuro” y el estilo femenino de liderazgo.

Las mujeres no necesitaron que nadie les enseñara lo que es natural en ellas como franqueza, confianza, capacitación permanente, compasión y comprensión.

Se ha podido constatar en diversas investigaciones que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a la mayoría de los hombres. Esto es lo que lleva a afirmar a numerosos autores y autoras (Coronel, 2009)¹⁰ y Sánchez Apellániz, M. (2007)¹¹, que la manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres permite formular la tesis de que las mujeres tienen un estilo de dirección diferente al de los hombres.

Existe el criterio de que la mujer es más consensuadora, más mediadora a la hora de ejercer el liderazgo, mejor negociadora y con el “sexto sentido” de la intuición mucho más desarrollado que los hombres. La mujer no negocia desde las prerrogativas que le otorga el cetro de poder que puede ostentar sino desde su esencia maternal y eso la hace superior. Al decir del José Martí:

La mujer siente primero y piensa después”¹²

El estilo de dirección de las mujeres se caracteriza por ser abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo. Loden (2007)¹³ identificaba nueve áreas donde se podían observar las diferencias entre el estilo de gestión masculina y femenina:

- a) Uso del poder: tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal;
- b) Resolución de problemas: son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad;
- c) Habilidades interpersonales: saben escuchar, tienen empatía;
- d) Grupos de trabajo: utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección, crear mayores sinergias;
- e) Dirección participativa: están centradas en el grupo y no sólo organizativamente;
- f) Asunción de riesgos: asumen riesgos para perfeccionar la actividad;
- g) Atención a la diversidad: su primera consideración es el personal;
- h) Resolución de conflictos: buscan soluciones que permitan ganar a todos (Ganar-Ganar);
- i) Desarrollo profesional: participan en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal.

En definitiva, los rasgos más destacados que podríamos señalar y que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

1. Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuador y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.
2. Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
3. Un ejercicio del liderazgo más firme y constante a partir de la responsabilidad y la transparencia.

4. Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
5. Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva. Entienden mejor el lenguaje no verbal (cinética) y saben escuchar mejor.
6. Desarrollan políticas de cooperación y participación.
7. Potencian relaciones interpersonales con fuerte predominio de las emociones y los sentimientos.
8. Disponibilidad para el cambio a partir de las necesidades del entorno y de las propias personas involucradas.
9. Crean un clima de colegialidad y gestión colaborativa con el colectivo
10. Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a compartir los recursos.
11. Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
12. Potencian el “aprender con los demás”.
13. Prestan clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
14. Poseen habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.
15. Desarrollan políticas de cuidado y apoyo mutuo con fuerte tendencia a la protección maternal.
16. Dedicar mayor atención a los sentimientos y al uso de una “inteligencia emocional” más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

En general las mujeres se hallan más capacitadas para tener en cuenta el lado “humano” de las personas desarrollando para ellos sus dotes intuitivas naturales. La mujer combina en grado inigualable el homo sapiens y el homo sensibilis. Para José Martí:

Si la luz se perdiera, hallaríasela de nuevo encendida en el alma de una mujer¹⁴.

La comunidad internacional está empezando por fin a comprender un principio fundamental: las mujeres se ven igual de afectadas que los hombres por los problemas que afronta la humanidad en el siglo XXI, en el desarrollo económico y social y en la paz y la seguridad. Y a menudo resultan más afectadas. Por tanto, es justo y verdaderamente necesario que las mujeres participen en los procesos de adopción de decisiones en todos los ámbitos, con el mismo vigor y en números iguales.

Liderazgo femenino no es sinónimo de liderazgo de mujeres. “El estudio del liderazgo femenino es un estudio genérico de liderazgo (que puede ser ejercido por varones y mujeres) y por lo tanto su estudio no se limita a analizar a las mujeres que accedieron y/o ejercen posiciones de poder”¹⁵.

Es inconsistente abogar por la igualdad genérica entre hombres y mujeres cuando en realidad entre ambos sexos existen diferencias evidentes que los distinguen. El sexo es biológico, el género es una construcción social y cultural con fuertes determinaciones ideológicas. Esas diferencias inciden de forma directa en las visiones, estilos y prácticas de liderazgo que desarrollan cada uno. No se trata de la superioridad de lo femenino sobre lo masculino, sino de volver a la restitución de la complementariedad y no de la subordinación de uno en relación al otro.

Es impensado no involucrar a los hombres en el avance de las mujeres ya las mujeres en el avance de los hombres. La inequidad de género es un gran freno al desarrollo humano universal.

En el siglo XXI las mujeres son una megatendencia afirma Patricia Aburdene. Según la autora el futuro de la mujer es más alentador que su pasado, pues se prevé una consolidación del liderazgo femenino en la presente centuria. Y afirma allí que la mujer está transformando cada sector de la vida contemporánea, desde la política hasta el deporte.

La mujer está cambiando el papel dominante masculino, reintegrando los valores femeninos y rehaciendo la sociedad, la política y la economía¹⁶.

Es importante destacar algunas diferencias psicológicas y biológicas entre hombres y mujeres que inciden de forma directa en el liderazgo.

ALGUNAS DIFERENCIAS PSICOLÓGICAS ENTRE HOMBRES Y MUJERES:

MUJERES	HOMBRES
El motor básico que mueve el actuar de las mujeres es su vida afectiva.	El motor que mueve a los hombres son los objetivos a alcanzar.
Las mujeres valoran más el proceso.	Los hombres valoran más los resultados.
Lo femenino reúne, junta.	Lo masculino separa, ordena.
Lo femenino es multifocal	Lo masculino es monofocal
Las mujeres necesitan y desean sentirse necesitadas	Los hombres necesitan logros y desean admiración.
Las mujeres les atribuyen menor valor a las jerarquías establecidas y mayor valor a las relaciones horizontales de poder.	Los hombres les otorgan un gran papel a las relaciones jerárquicas y de subordinación en el ejercicio del poder.
Las mujeres tienen un mayor desarrollo del pensamiento y la inteligencia emocional.	Los hombres tienen mayor desarrollo del pensamiento y la inteligencia racional.
Las mujeres son auditivas	Los hombres son visuales.
La autoestima de la mujer está determinada por lo que hace y no por lo que es.	La autoestima masculina está determinada por lo que logra y puede exhibir.
Lo femenino es menos estratégico y más táctico.	Lo masculino es más estratégico.
Lo femenino es más periférico, menos ejecutivo.	Lo masculino es más concentrado, más ejecutivo.
Las mujeres externalizan: dificultad para conceptualizar.	Los hombres internalizan: mayor facilidad para conceptualizar.
Las mujeres son más reflexivas y se toman más tiempo para actuar.	Los hombres actúan de manera más directa y rápida.

Fuente: Adaptado por los autores de Enrique Javier Díez Gutiérrez y Rosa Eva Valle Flórez: El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681 -5653), 2007

De igual forma se manifiestan diferencias biológicas que inciden en el comportamiento de ambos sexos: Las mujeres son más intuitivas que los hombres porque el hemisferio izquierdo del cerebro tiene más acceso (y durante más tiempo al derecho) que el masculino. El cerebro masculino está más lateralizado y compartimentado. La mayoría de los hombres tienden a usar una sola zona del cerebro por vez y finalizar en ella hasta concluir la tarea.

Las mujeres son mejores en las facetas del lenguaje, sobre todo en el habla, la velocidad perceptiva y las habilidades manuales. Los hombres son mejores en el procesamiento de las tareas espaciales

Stephen Robbins¹⁷ que estudió la modalidad propia de las mujeres líderes, rescató algunos valores como diferencias específicas de género:

- Las mujeres alientan la participación, comparten el poder y la información, y tratan de incrementar el valor propio de sus seguidores.

- Las mujeres líderes prefieren dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, contactos y habilidades interpersonales para influir en los demás.
- Las mujeres gerentes escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente. Y muchas mujeres parecen hacer esas cosas mejor que los hombres.
- Los estilos de liderazgo que por lo general usan las mujeres las hacen mejores negociadoras, pues resulta menos probable que enfoquen su atención en las ganancias, las pérdidas y la competencia, como hacen los hombres.
- Las mujeres tienden a tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua: ponen gran esfuerzo tratando que la otra parte sea un ganador a sus propios ojos y a los de los demás.

Las mujeres tienen una ventaja natural: ser madres. La maternidad comienza a ser reconocida cada vez más como una escuela excelente para gerentes, puesto que exige muchas de las mismas actitudes: saber organizar, establecer un ritmo, equilibrar distintas exigencias, enseñar, orientar, dirigir, manejar conflictos, dar información.

El hombre es rudo e impaciente, y se ama más a sí mismo que a los demás. Y la mujer es tierna, y goza en darse, y es madre desde que nace, y vive de amar a otros¹⁸.

Hay autores que mencionan que, más allá de las virtudes, las mujeres cargan con un *miedo* mayor al fracaso que los hombres. Según estos trabajos se sienten menos confiadas en cuanto a sus capacidades y posibilidades de dirigir porque no suelen conocer tantas emprendedoras como los hombres. Se sienten solas en sus objetivos.

Se han estudiado poco las llamadas barreras típicamente femeninas y son las denominadas *creencias autolimitantes*. Aquellas que por cuestiones de cultura, educación, cánones, experiencia, estigmas y prejuicios, entre otros, hacen que las mujeres tengan por momentos baja estima en circunstancias donde se requiere de esa voluntad firme para enfrentar procesos de incertidumbre y ambigüedad. Las situaciones de maternidad y obligaciones autoimpuestas o impuestas de quehaceres domésticos también son partes de estas creencias autolimitantes.

3.- ¿Qué es el liderazgo femenino?

De la naturaleza humana saben más las mujeres que los hombres¹⁹

Cuando se habla de Liderazgo Femenino se hace referencia a la idea de que las mujeres lideren a partir de su *propia femineidad*. Para ello es necesario centrar la discusión en dos cuestiones fundamentales. En primer lugar, reconocer que las mujeres poseen algunas características distintivas en relación a los varones y que por ello son propias y en segundo lugar, que estas características serían una fortaleza a la hora de dirigir una organización. *Es decir, el Liderazgo Femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las Mujeres, de su femineidad, para ejercer el liderazgo al interior de las organizaciones, entendiendo que éstas son su principal fortaleza y ventaja comparativa en relación a los estilos masculinos.*

La pregunta que entonces surge de esta afirmación es si las mujeres efectivamente tienen estas características propias; y luego, por qué éstas serían una fortaleza para el ejercicio del liderazgo.

A esas dotes naturales Fisher²⁰ las llama "*capacidades innatas*", y esas capacidades innatas son precisamente aquellas que siendo parte de la esencia de Ser Mujer la cultura ha moldeado a través del tiempo. Para Fisher las capacidades innatas de la Mujer se resumen en las siguientes: habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente; una amplia visión contextual de las cosas; afición a hacer planes a largo plazo; talento para crear redes de contacto y para negociar; impulso maternal; preferencia por cooperar, llegar a consensos y liderar sirviéndose de equipos igualitarios.

¿Cómo actúan los hombres? Los hombres compiten; se dedican a su carrera profesional (o a su trabajo en términos generales), sacrifican tiempo de su vida privada en pos de lograr metas

organizacionales; ordenan su mundo público a su manera porque trabajan con el supuesto que su mundo privado está bajo control (alguien está a cargo de ello); extienden y ordenan su agenda de actividades en función de los requerimientos de la organización; siempre tienen tiempo para la organización: cenar, beber y se reúnen en horarios fuera de oficina para trabajar estrategias organizacionales; están disponibles para promociones, viajes y asistencia a congresos; trabajan y estudian para mejorar su posición en la organización, etc.

La mayoría de las investigaciones han establecido el siguiente supuesto: lo característico de la femineidad es el mayor dominio del conocimiento experimental sobre el abstracto, mientras que en el caso de la masculinidad, es el conocimiento abstracto el que domina. Esto no quiere decir en absoluto que las mujeres carezcan de capacidad de conocimiento abstracto y, viceversa, que los hombres no conozcan experimentalmente. Hablamos sólo en términos de tendencias y de mayor o menor peso relativo de cada una de estas formas de conocimiento en las decisiones.

En relación con el mundo empresarial, la capacidad de conocimiento abstracto resulta especialmente útil a la hora de definir y presentar objetivos, aquello a lo que se pretende llegar. El conocimiento experimental, por su parte, va más dirigido al establecimiento de políticas, las condiciones que ha de ser respetadas en el camino hacia el logro de ese objetivo. Se puede considerar, que el hombre es mejor proponiendo objetivos o alternativas, y la mujer las evalúa de modo más completo, es decir, establece las condiciones que habrán de tenerse en cuenta para optar por una u otra alternativa. Se trata, por decirlo de alguna manera, de una especialización funcional.

Todo parece indicar que estamos ante una nueva concepción del liderazgo, en la que la creatividad y la sensibilidad necesariamente están presentes, al igual que la comunicación; en un sistema de organización menos jerárquico, más horizontal, en el que la multilateralidad y la divergencia de perspectivas, pensamientos y sentimientos merecen total respeto. Se trata de humanizar las relaciones: las personales, las profesionales, las comerciales, las políticas, las familiares; ¿cómo? creando espacios para la opinión, la crítica, que propicien el encuentro en un ambiente "amigable", de tolerancia, *de abundancia de pensamiento* y de comportamientos.

La intuición, empatía, disponibilidad para trabajar en equipo y buen trato, que son las cualidades -tradicionalmente consideradas como- femeninas, salen hoy a un primer plano como necesidades del éxito social y personal.

Predominan en la actualidad las actitudes de rechazo al liderazgo autoritario y jerárquico, verticalista más centrado en las tareas que en las personas, basado en el modelo patriarcal. Las mujeres, generalmente, no dirigen a las personas sino *con las personas*.

A nivel del liderazgo también se habla de un liderazgo femenino frente a un liderazgo masculino, aunque los autores no se ponen de acuerdo en si es exclusivo del género femenino o depende más de la personalidad propia de cada sujeto.

En general se puede hablar en las condiciones actuales de dos paradigmas de liderazgo con rasgos distintivos que los diferencian:

Estilo Beta. Inclinación racional, más analítico, búsqueda de soluciones deterministas a problemas específicos, cuantificación de los resultados y objetivos obtenidos, relaciones jerárquicas, razonamiento basado en programas previos.

Estilo Alfa. Empatía, intuición e inteligencia emocional, capacidad de síntesis, valoración de la calidad, confianza en las relaciones horizontales-apoyo mutuo, búsqueda de soluciones globales. Ello determina la necesidad de desarrollar tres capacidades básicas para ejercer el liderazgo:

- Capacidad para atraer, entusiasmar, para mostrar confianza en los objetivos que queremos conseguir.
- Capacidad para pensar y resolver los problemas de forma asertiva, creativa e innovadora.
- Capacidad para escuchar, entender e integrar a cada una de las personas de forma individual, activando lo mejor de su personalidad.

Existen algunos factores que muchas veces detienen a las mujeres en su desarrollo profesional, entre los que se destacan:

Falta de modelos: Es muy bajo el porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales en las empresas y la vida política a nivel mundial en relación a los hombres (aunque el número va en ascenso).

Falta de igualdad en los salarios: Todavía no existe una igualdad de remuneración²¹ por posiciones iguales entre hombres y mujeres.

Discriminación: Existen sin dudas hombres que solo promueven a otros hombres.

Sensación de aislamiento: Esta sensación es común entre las mujeres que ocupan puestos de gerentes. A menudo son las únicas mujeres en una junta.

Estereotipos: El estereotipo consiste en considerar a las mujeres como madres, hijas, esposas o amigas, o categorizarlas como que son emotivas, con mal humor o susceptibles.

4.-¿Masculinización de las mujeres líderes para poder triunfar o desarrollo de la femineidad?

El mayor defecto del liderazgo de una mujer es tratar de imitar a un hombre. Son seres biológica y psicológicamente diferentes en su ser y actuar.

Por años muchas mujeres que han alcanzado cargos de alta dirección y asumido roles de liderazgo en las organizaciones se han visto envueltas en el estigma de la *masculinización*, esto es, actuar como hombres para mantener sus posiciones de poder en su interior. El costo de esta masculinización ha sido altísimo para la mujer, a saber:

1. *La soledad en los puestos de poder:* las mujeres en los cargos de poder o en los más altos de las organizaciones suelen estar solas porque carecen de redes de contacto. En ese nivel de la organización existen pocas mujeres, por lo tanto, la única opción es incrementar la red de apoyo con otros hombres cuyos intereses en la organización suelen ser compatibles, pero incompatibles a la hora de hacer un balance y mantener un equilibrio con las responsabilidades en el hogar (el mundo privado). El varón tiene resuelto su mundo privado, tal vez, porque sus llegadas tardes o sus constantes viajes están “equiparados” con la presencia de una mujer en el hogar, pero esta misma situación tiene efectos distintos y perversos en la mujer, quien es la que está manteniendo el equilibrio...pero si ella no está, si es ella la que está llegando tarde, si es ella la que está viajando, ¿quién mantiene ese equilibrio?

2. *Tensión trabajo y familia:* debido a la presencia de la mujer en la organización y a su ausencia en la familia se hace imposible mantener el equilibrio sin que en una u otra se resienta su normal desarrollo. La incomprensión del nuevo rol que está asumiendo la mujer en la sociedad, y de las oportunidades que se le están brindando, el aumento considerable de las parejas de dobles ingresos que permiten que las familias mejoren su calidad de vida, hacen pensar que es imposible que siga siendo la mujer la única responsable de mantener este “equilibrio”; la idea del Ejecutivo exitoso en una empresa o del profesional emprendedor (que trabaja y estudia a la vez), pero con rotundos fracasos matrimoniales y familiares, nos hace replantear el sentido de las organizaciones, el valor de la familia y el concepto de éxito.

3. *Crisis en la relación de pareja:* hace tiempo que el trabajo de la mujer ha dejado de ser un hobby o un complemento en los ingresos familiares y hoy en día es una necesidad para muchas familias que aspiran a mejorar su calidad de vida, del mismo modo, hace mucho que las mujeres lograron altos niveles de educación, igualando y superando a los varones en su rendimiento y logros académicos, como para pensar que éstas deberían “sacrificar” lo obtenido por el bien de la familia. La incomprensión de esta situación de parte del varón, pero también de la mujer, ha llevado a que las actuales generaciones cuestionen la validez del compromiso de pareja y de su institucionalización.

4. *Sacrificio y/o postergación de la maternidad:* si la familia es la unidad básica de la sociedad, la postergación de la maternidad es una manera de corroerla. No es posible pensar que las mujeres deban postergar la decisión de tener un hijo so riesgo de perder el empleo, como si

ello fuese una razón para merecer este castigo. No es posible pensar que la protección de la maternidad existe si y solo si las mujeres son contratadas por las organizaciones. No es posible pensar que los permisos de ausencia laboral debido a enfermedades de los hijos y existencia de Guarderías Infantiles para los hijos de quienes realizan algún trabajo remunerado existen solo si las organizaciones tienen cuotas de mujeres contratadas; no es posible pensar que la maternidad siga siendo un problema de mujeres. Si la familia es la base de la sociedad, que sea la sociedad toda quien la proteja²².

Hoy en día, momento en que en las organizaciones se han dado cuenta de la importancia fundamental que tiene el capital humano, el liderazgo femenino puede tener su protagonismo, puesto que si algo caracteriza a las mujeres frente a los hombres es su sensibilidad, intuición y su preocupación por los aspectos humanos de la organización, lo que se concreta en facilitar la comunicación y la negociación. La mujer suele tender a mirar más a largo plazo y ve el trabajo como un elemento más de su propia identidad. Algunos otros elementos que las mujeres han incorporado a su estilo de liderazgo son: confianza, comprensión capacitación permanente, franqueza, creatividad y sensibilidad.

5.- Cuba y el papel de las mujeres en la actualidad.

Antes del año 1959 las mujeres representaban sólo el 12% del total de la fuerza de trabajo del país (aproximadamente 200 000 féminas). Una de las profesiones de supervivencia y masivas era la prostitución con más de 120,000 féminas en el más antiguo oficio del mundo.

Con la Revolución, en Cuba se han producido profundas transformaciones en las relaciones de género y el acceso de las mujeres a diferentes cuotas de poder dentro de todo el entramado socio político, económico y cultural de la nación. Desde la más alta dirección de la Revolución y de la Federación de Mujeres Cubanas en la persona de Vilma Espín, se desarrolló una lucha sin cuartel contra los prejuicios machistas y se ha estimulado por todas las vías el protagonismo de las féminas en todas las tareas del país.

Los acuerdos adoptados en la Primera Conferencia del Partido Comunista de Cuba y los Lineamientos de la misma organización establecidos en el VI y VII Congresos, les han dado un empuje estratégico a las relaciones de poder a partir de la variable de género. Pocas naciones han avanzado tanto en las relaciones de género fundamentadas en la igualdad y la equidad.

El protagonismo femenino en Cuba en estos más de 50 años- al decir de Fidel Castro, ha significado una revolución dentro de la Revolución y a la vez uno de los procesos más exitosos de transformación de la enraizada cultura patriarcal y de inclusión social.

La mujer tomó conciencia de su importancia en la sociedad, de su participación y derechos; decidió que no iba a ser más la camarera de su marido²³.

Cuba fue el primer país en firmar y el segundo en ratificar la “Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer”, importante instrumento de derechos humanos, y ofreció numerosas evidencias de los altos indicadores que prueban que estos derechos son una prioridad en la Isla. De los puestos políticos a nivel provincial, el 50,5% lo ocupan mujeres. En el Consejo de Estado el 42 % son mujeres. Ellas ocupan el 63% de la matrícula universitaria y el 66% de los puestos técnicos y profesionales. El 81,9% de sector educacional son mujeres y el 78,5 % en salud. El 53 % de los investigadores científicos cubanos son mujeres. El 33,5% de los Delegados de base el Poder Popular. En la Asamblea Nacional 322 mujeres son Diputadas para el 53.22%²⁴, lo que significa que Cuba alcanzó la paridad hombres-mujeres en el parlamento sin necesidad de una ley de cuotas obligatorias. De las 15 provincias, en diez, las Presidentas de las Asambleas Provinciales son mujeres. En el gobierno existen 8 ministras y 42 viceministras.

En la Dirección Política es alta la representación de las féminas. El Comité Central del Partido cuenta con 48 mujeres lo que representa el 42,3%. El 43,7% de los cuadros profesionales del Partido son mujeres. En las provincias 5 mujeres son Primeras Secretarias y 73 en los municipios.

De igual forma en la Unión de Jóvenes Comunistas, el 52,1% de las Primeras Secretarias son mujeres; el 70% de los cuadros de la CTC, el 64,4 en los Comités de Defensa de la Revolución y el 43% en la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.²⁵

Los avances anteriores no significan en modo alguno que se haya alcanzado lo posible y más aún lo necesario. Existe una deuda histórica por cumplir en cuanto a la dignificación superior de las mujeres, las relaciones de género basadas en la equidad y un mayor acceso de las féminas a las cuotas de poder en todos los dominios de la sociedad. Se debe avanzar más todavía en la superación de la pobreza, la estratificación, las desigualdades injustas y las rémoras que aún subsisten en relación al color de la piel sobre todo en los estereotipos subjetivos colonizadores y sus impactos específicos en las mujeres negras y mestizas. Todo ello se convierte en obstáculos para una mayor equidad de género.

De igual forma se deben instrumentar Políticas públicas focalizadas que permitan una mayor humanización de la carga laboral de las mujeres tanto en los centros de trabajo como en los hogares, no solo en las ciudades sino sobre todo en las áreas rurales. Es imprescindible transitar hacia formas superiores de servicios públicos que permitan aminorar la sobrecarga doméstica de las mujeres cubanas mediante el perfeccionamiento de actividades como procesamiento de alimentos, transporte, guarderías infantiles, uso productivo del tiempo libre, cuidados de ancianos y discapacitados, etc., que les permitan disminuir la carga de estrés, vulnerabilidades, incertidumbres cotidianas; elevar la calidad de vida y a la vez avanzar más todavía en el aprovechamiento pleno de las oportunidades que les brinda el sistema social vigente como sujetos de poder y transformación revolucionaria.

Están en vías de superación las diferentes formas de discriminación contra las mujeres en su proyección multidimensional. Los avances en estas décadas son innegables. Ello no significa desconocer la persistencia de diferentes formas androcéntricas tanto en la instrumentalidad social como en el complejo tejido subjetivo creado por siglos de un patriarcado avasallador y omnipresente.

CONCLUSIONES

Se imponen profundos cambios *estructurales y culturales* que permitan el desarrollo pleno de las potencialidades de las mujeres en el mundo. Es necesario el compromiso de los gobiernos y fundamentalmente de la sociedad toda para posibilitar, acelerar y garantizar la continuidad de estos cambios y permitir este re-acomodamiento social imprescindible.

La humanidad se encamina paulatinamente a la *ginococracia* o poder de las mujeres, compartido con los hombres, en medio de relaciones de complementariedad y no de subordinación egoísta, o de lo contrario, seguiremos por el camino de la fuerza bruta, la imposición y la autoaniquilación de la especie humana en medio de una locura sin límites. El siglo XXI será necesariamente un período histórico, donde de forma definitiva se moldeará el ser y el hacer civilizatorio a partir de la sabiduría y la responsabilidad femenina que supere el androcentrismo discriminatorio y aberrante que ha imperado durante milenios.

¹ Martí, José. Carta de Nueva York, La Opinión Nacional, Caracas, 11 de Abril de 1882, t, 9, p, 288.

² Esta es una de las formas de vida consagrada más antigua dentro de la Iglesia católica. El Concilio Vaticano II instituyó que las personas que deseen consagrar su virginidad a Dios y "seguir a Cristo más íntimamente" de un modo reconocido por la Iglesia, sin por ello ingresar en una orden religiosa, puedan ser consagradas por el obispo de la diócesis correspondiente mediante un rito litúrgico (consecratio virginum) El que las vincula místicamente con Dios. Las vírgenes consagradas no son religiosas, pero tampoco son laicas o seculares en sentido estricto. Son corderas de himen intacto (más o menos)

³ Vesta era la diosa romana de la tierra. Sus sacerdotisas eran las vírgenes Vestales. Usaban ropas blancas que debían mantenerse inmaculadamente limpias. Las sacerdotisas debían mantenerse castas durante su servicio. Después de esto, entre las edades de 36 y 40, les

estaba permitido casarse. Se les requería mantener el fuego sagrado en el templo y eran severamente castigadas si el fuego se apagaba.

⁴ Rousseau, J.J. (2015). Emilio, en: *Hacia una crítica de la razón patriarcal*. Celia Amorós Anthoropos. Editorial del Hombre, Barcelona, p. 35

⁵ Santos Guerra, M.A. (2000). Yo tengo que hacer la cena. La mujer y el gobierno de los centros escolares. En Santos Guerra, M.A. (Coord.). *El harén pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar (53-69)*. Barcelona: Graó.

⁶ Conceptos creados por el sociólogo francés Michel Foucault. Así se introduce el «biopoder y biopolítica» como “explosión de técnicas diversas y numerosas para obtener el sometimiento de los cuerpos y el control de las poblaciones”. Para más información ver a Michel Foucault, *La Historia de la Sexualidad, Volumen I: La Voluntad de Saber*. Madrid, España. 2011.

⁷ Para más información ver el Informe del PNUD, 2016.

⁸ Citado de acuerdo a: Fabiana Andrea Méndez (2009). *Jaque a la Cultura Patriarcal: El Liderazgo Femenino*. Editorial Cuatro Vientos. Santiago de Chile.

⁹ Martí, José.- Citado de acuerdo a Ramiro Valdés Galarraga. *Diccionario del pensamiento martiano*. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. 2002.

¹⁰ Moreno Coronel José., E Padilla, m^a.t. (2009). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*. Editorial Mundo Nuevo, San José de Costa Rica. Pp107.

¹¹ Sánchez Apellániz, Manuel (2007). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*: Madrid: CIS.

¹² Martí, José. Comentario sobre la obra “Los Maurel” de Roberto Esteva, *Revista Universal*, 187, t, 6, pp 451.

¹³ Loden M, (2007). *Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.

¹⁴ Martí, José. (Drama *Adúltera*, 1ra versión, Madrid, 1872-Zaragoza, *Obras escogidas*, Tomo 18, página 27. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1983.

¹⁵ Andrea Méndez, Fabiana (2009). *Jaque a la Cultura Patriarcal: El Liderazgo Femenino*. Editorial Cuatro Vientos. Santiago de Chile.

¹⁶ Aburdene, Patricia y John Naisbitt. *Megatendencias de la mujer*; Ed. Grupo 27, Editorial Norma, Colombia. - 2003

¹⁷ Robbins, Stephen (2007). *Comportamiento Organizacional*, Editorial Cuatro Vientos. Santiago de Chile. Pp58.

¹⁸ Martí, José. Carta de Nueva York, *La Opinión Nacional*, Caracas, 11 de Abril de 1882, t, 9, p, 288.

¹⁹ Martí, José. Correspondencia particular del Partido Liberal, 11 de enero de 1887. *Otras Crónicas de Nueva York*, 2da edición, Editorial de Ciencias Sociales, 1983, p, 96.

²⁰ Fisher, Helen. “El Primer Sexo: las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo”. Editorial Taurus. Madrid. 2000

²¹ En el 2010 en América Latina las mujeres ganaban en promedio 68% de lo percibido por los hombres; en Estados Unidos, por cada dólar que gana un hombre, las mujeres solo perciben 77centavos; si son afrodescendientes 64 y 56 si con latinas. En general en el mundo las mujeres ganan 27% menos que los hombres por igual trabajo.

²² Para más información ver a Karina Doña en: *Liderazgo Femenino: ¿Mito o Realidad?* Editorial TECNOS, Madrid. 2013. Pp 89-90.

²³ Castro Espín, Mariela. ¿Perdió el rumbo la cigüeña? *Periódico Granma*. Marzo 28 del 2014, p4

²⁴ Solo superado por la presencia femenina en el Parlamento de Ruanda con el 61,30%

²⁵ Para más información ver: *El Papel de las mujeres en la Revolución*. Mesa Redonda de la TV Cubana. 22 de Agosto del 2015.