



# El rol protagónico de la mujer en el desarrollo sustentable de la comunidad

*The leading role of women in sustainable community development*

Universidad Adventista del Plata, Argentina

## **Silvia C. Scholtus**



Licenciada en Teología, profesora para el nivel medio y universitario, doctora en Teología. Docente en el nivel de grado y posgrado en la Universidad Adventista del Plata. Fue secretaria y bibliotecaria del Centro de Investigación Elena G. de White y del Centro de Historia de la Universidad Adventista del Plata. Actualmente se desempeña como editora senior de la Editorial Adventista del Plata. Ha escrito varios libros y artículos.

## **Oscar Domato**



Licenciado en Trabajo Social por la Universidad Adventista del Plata y Mg. Organizational Leadership por la Universidad Andrews. Se ha desempeñado como director zonal de la corporación de ayuda humanitaria ADRA en varios países (Argentina, Vietnam, Sri Lanka). Actualmente ejerce ese cargo en Pakistán.

## Resumen

Este trabajo tiene el objetivo de revisar las cuestiones que se vienen generando sobre las diferencias entre hombres y mujeres en estilos de liderazgo por el interés creciente que ha generado en las últimas dos décadas. Particularmente interesa el aporte que viene haciendo la mujer desde su singularidad como individuo dentro de una comunidad. Es decir, tendrá un enfoque actual, por tomar en cuenta los estudios recientes, sin desmerecer el enfoque clásico, que desde su abordaje científico se remonta a las investigaciones llevadas a cabo desde la primera mitad del siglo XX que demuestran que el rendimiento o satisfacción no eran producto de diferencias entre sus miembros, sino que se debían al estilo de liderazgo ejercido por el líder del grupo. Los elementos tenidos en cuenta para responder a la propuesta de este artículo son: (a) las posibles diferencias existentes entre hombres y mujeres en sus estilos de liderazgo; y (b) el género mujer y su contribución a la comunidad. La conclusión muestra que siendo clave la cuestión de la ética en el trato de género.

**Palabras clave:** Liderazgo, mujer, desarrollo sustentable.

## Abstract

This paper aims at reviewing issues that have been generated in the last decades on the differences between men and women in leadership styles. Of special interest is the woman's contribution as a single individual within a community. It will focus on present studies without detracting from the classical approach of scientific research conducted since the early twentieth century, showing that the performance or satisfaction were not the result of differences among its members, but due to leadership styles exerted by the group leader. The factors taken into account in responding to this paper's proposal are: (a) the possible differences between men and women in their leadership styles; and (b) the female gender and its contribution to the community. The conclusion shows the key issue beings one of ethics in dealing with gender.

**Keywords:** Leadership, women, sustainable development.

## **Introducción**

Si se apela a la imaginación para visualizar temporalmente el modo en que desempeña su rol un líder –ya sea político, de una organización o de cualquier otro estamento de la sociedad- es probable que se usen descriptores que relacionen la forma en la que el líder dirige a sus subordinados, permitiéndoles o no el acceso a la participación en la toma de decisiones. Es factible que también se tenga en cuenta cómo consigue sus fines, los del grupo que lidera, la forma en que maneja las relaciones entre los miembros del grupo –basado en cuestiones recompensa/castigo de sus subordinados o extendiéndose más allá del simple intercambio, y si produce cambios profundos mediante su influencia personal. En estos casos se hace referencia a patrones relativamente estables de conducta manifestados por los líderes (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001), o a formas alternativas en las que los líderes estructuran su conducta al desempeñar su liderazgo (Bass, 1990). Es decir, se está haciendo referencia a su estilo de liderazgo. Mientras se realiza esta evaluación mental, se puede incorporar, simultáneamente, atribuciones al líder en relación con la eficacia, es decir, si esta tiene mayor o menor probabilidad de emerger y ser calificada en forma positiva o negativa en su desempeño. Estos son abordajes básicos –centrales– en el estudio del liderazgo.

A esta propuesta de visualización del desempeño de un líder (en relación con la eficacia, la emergencia y la evaluación) se propone sumar el análisis de un aspecto que ha acaparado mayormente la atención en este campo y que ha sido el estudio de las posibles diferencias de roles de liderazgo existentes entre hombres y mujeres. Y, en particular, cómo influye esto en el desarrollo sustentable de las comunidades.

Con esta descripción introductoria, se intenta mostrar la importancia que se ha dado en los estudios sobre liderazgo a las variables “mujer” y “desarrollo sustentable de la comunidad”. Este trabajo tiene, entonces, el objetivo de revisar las cuestiones que se vienen generando sobre las diferencias entre hombres y mujeres en estilos de liderazgo por el interés creciente que ha generado en las últimas dos décadas. Particularmente interesa el aporte que viene haciendo la mujer desde su singularidad como individuo dentro de una comunidad. Es decir, tendrá un enfoque actual, por tomar en cuenta los estudios recientes, sin desmerecer el enfoque clásico que, desde su abordaje científico, se remonta a las investigaciones llevadas a cabo desde la primera mitad del siglo XX demostrando que el rendimiento o satisfacción no eran producto de diferencias entre sus miembros, sino que se debían al estilo de

liderazgo ejercido por el líder del grupo (Ayestarán (2003); Cuadrado (2001); Cuadrado (2003); Moya (2003).

Los elementos tenidos en cuenta para responder a la propuesta de este artículo son:

1. Las posibles diferencias existentes entre hombres y mujeres en sus estilos de liderazgo. Muestra de ello son las investigaciones que tratan sobre la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo. El abordaje y las conclusiones de esta situación se caracterizan por ser heterogéneos y complejos, debido a que se lo aborda desde disciplinas diferentes y muestran resultados contradictorios.

2. El género mujer y su contribución en las tareas a realizar –en la comunidad, en el entorno ecológico, etc.– y el grado en que la organización de la sociedad y la cultura –entre otras variables– le permite desarrollar su potencial para brindar su servicio en forma eficiente y eficaz, en forma creativa e innovadora. Esta temática está siendo tratada en muchos proyectos sostenidos por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que obtienen resultados diferentes en base a los métodos utilizados y a su fundamentación teórica, pero que muestran la importancia de la inclusión de la mujer, su rol protagónico y, como lideresa, para el desarrollo sustentable de las comunidades.

Según lo expresado en los puntos anteriores, se exponen seguidamente el estado de la cuestión y los resultados recientes, describiendo los aspectos positivos y las limitaciones. Se divide este artículo en dos secciones: (a) un comentario sobre las investigaciones relacionadas con el estilo de liderazgo de hombres y mujeres; (b) los resultados de las investigaciones más recientes en los proyectos de género y su contribución.<sup>1</sup>

## **Estilo de liderazgo de hombres y mujeres**

Existen actualmente varias organizaciones, algunas llamadas plataformas,<sup>2</sup> que se proponen construir una visión de igualdad y respeto por

<sup>1</sup>Por la extensión de este artículo, algunas informaciones solo pueden brindarse en forma sintética en las notas de referencias.

<sup>2</sup>Véanse las propuestas de los grupos Glocal; Derechos económicos, sociales y culturales; Derechos humanos; Desarrollo regional, III Foro, IV Foro; América Latina; Caribe, Centroamérica; Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Venezuela Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo (PIDHDD) que es una Asociación plural, convergente y autónoma de organizaciones diversas de la sociedad civil de América Latina y el Caribe, agrupados en Capítulos Nacionales y que promueve la información, intercambio, formación y elaboración de propuestas de exigibilidad y vigilancia de los derechos humanos, además de los derechos económicos, sociales y culturales (DESC), en los ámbitos nacionales e internacionales. Actualmente la PIDHDD cuenta con capítulos nacionales constituidos en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Haití, Guatemala, México, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela que agrupan a más de 1.000 organizaciones de la sociedad civil

los derechos de los diferentes sujetos que conforman la sociedad. Entre sus intereses también se encuentra el contribuir a la generación de propuestas compartidas sobre el concepto de integración –en especial entre los sujetos con los que actúan las diferentes entidades o plataformas– para incidir en los procesos mismos de integración que se encuentran en curso desde los ámbitos nacionales y regionales.<sup>3</sup> Además de tesis e investigaciones propiciadas por universidades con programas en el área de trabajo social (Bassols (1999); Canelo y Ronaboldo (1999); Castillo et al (2005); Gómez y Rico (2005); Martínez (2000)). Particularmente, incluyen entre sus objetivos el impulsar, el apoyar y el proyectar experiencias para la construcción de sociedades cuya economía, cultura y política estén al servicio de la dignidad humana, la diversidad cultural, la equidad y el respeto al medio ambiente.

Estas intenciones han generado una prolífera cantidad de documentos e informes, cursos,<sup>4</sup> artículos (Balvanera et al, 2005; Carrión et al, 2006; Leach

promotoras del desarrollo, movimientos de derechos humanos, organizaciones de género, sindicales y otras formas de representación social. Además se cuentan el Observatorio Control Iberoamericano de los Derechos de los Migrantes Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS); Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL); Desarrollo, Educación y Cultura Autogestionarios, Equipo Pueblo, A.C. (DECA-EQUIPO PUEBLO); Plataforma Brasileira de Direitos Humanos Econômicos, Sociais e Culturais - Capítulo Brasil (DHESC - Brasil); Plataforma de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo - Capítulo Venezuela; Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo - Capítulo Chile (CBDHDD); Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo - Capítulo Colombia (CCDHDD); Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo - Capítulo Cuba (CCUDHDD); Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo - Capítulo Ecuador (CEDHDD); Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo - Capítulo Paraguay; Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo - Capítulo Perú (CPDHDD); Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo - Capítulo Bolivia (CBDHDD); Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo - Capítulo Argentina; Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo - Capítulo Uruguay; Red de Apoyo por la Justicia y la Paz (REDAPOYO) Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación; Foro Cáceres para la Acción Internacional; Foro de Diplomacia Ciudadana; Grupo de Seguimiento Regional; Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe, Colombia, con la participación de las ONGs que son la contraparte de NOVIB. Desde 1995 la Plataforma se ha ampliado y se han incorporado otras ONGs y organizaciones sociales de base, primero en Sudamérica, y, a partir del 2000, en Centroamérica y el Caribe. En los capítulos nacionales participan ONGs promotoras del desarrollo, movimientos de derechos humanos, organizaciones femeninas, sindicales y otras de la sociedad civil. Asimismo, están en proceso de constitución capítulos nacionales en México, Guatemala, Venezuela, Argentina y Paraguay. Acoge redes continentales como Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL) - Promueve la conformación de alianzas entre redes como el Grupo de Seguimiento Regional (GSR) conformado por el Centro de Derechos Económicos y Sociales (CDES), Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT), Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP), Comité de América Latina y el Caribe para la Defensa de los Derechos de la Mujer (CLADEM), Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH). Para conocer sobre los foros disponibles véase <http://www.global.net/iepala/gloobal/rgdb/rgitem.php?entidad=Agentes&id=3732>.

<sup>3</sup>La Organización Internacional del Trabajo adoptó un “Pacto Mundial para el Empleo” con el objetivo de generar empleos, proteger a los trabajadores y estimular la recuperación económica (datos recuperados el 30 de junio de 2009, [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Media\\_and\\_public\\_information/Press\\_releases/lang-es/WCMS\\_108484/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang-es/WCMS_108484/index.htm)).

<sup>4</sup>Se pueden mencionar, como ejemplos, los distintos foros con sus publicaciones (véase <http://www.global.net/iepala/gloobal/rgdb/rgitem.php?entidad=Agentes&id=3732>) y los diferentes informes como: el Informe Regional DESC; Informe Regional sobre Seguridad Social; Guía para la Exigibilidad de los DESC;

et al, 1995; Mass et al, 2005; Moya, 1999; Sampedro, 2002; Shiva y Dankelman, 1994; Velázquez, 2003; Yurjevic, 1995; Zuluaga, 1997) y libros (Alfaro, 1999; Ayales et al, 1991; Kliskisberg, 2000; Muñoz, 2001; Rowlands, 1997; Valdés, 1995) que tienen que ver con estilos de liderazgos de hombres y mujeres.

¿Pero por qué surgen estas organizaciones con estas intenciones? Por mucho tiempo se pensó que adjunto a la consolidación de la economía venía la forma de alcanzar el desarrollo de los pueblos, y que los beneficios de esto revertirían la situación de los sectores menos favorecidos y con pobreza. Actualmente, no es un secreto que los países que cuentan con un buen índice de crecimiento económico y tecnológico, presentan internamente desajustes sociales que provocan dudas sobre del alcance de las metas del desarrollo. Es decir, que la realidad muestra que la sola perspectiva económica no da respuesta a los problemas globales del desarrollo, pues el crecimiento no es un índice suficiente para mejorar las condiciones de pobreza y de bienestar de los pueblos (González et al, 2001).

Para que el crecimiento sea un indicador del bienestar colectivo, es necesario integrar la dimensión o el aspecto de desarrollo social enfocado en el capital humano. La mejora en el perfil poblacional fortalece el tejido social de base que impulsa y apoya de manera intangible al liderazgo de turno a nivel político, social, cultural en todos los espacios y ámbitos para la promoción del crecimiento y del desarrollo de los países.<sup>5</sup>

En la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social realizada en Copenhague,<sup>6</sup> se asumió el compromiso de crear un entorno económico, político y social que propicie, a todos los niveles, el desarrollo sostenible centrado en el ser humano. Este compromiso implica que toda la sociedad, representada por todos los individuos integrantes de la misma sin discriminación —etaria, genérica, económica— tiene que ser objeto y sujeto de este desarrollo, y sugiere también la creación e implementación de mecanismos de integración y coparticipación a todos los niveles, Estado-sector privado-sociedad civil, focalizados en el desarrollo del capital humano y social de un país (Centro Gumilla, 1999a; Centro Gumilla, 1999b).

---

Reforma Laboral Democrática; Tribunal Andino contra la Deuda Externa; Derechos de los Pueblos; Derecho a la Salud; Derechos de los Migrantes; Comercio, Integración y Derechos Humanos; Segunda Fase de la Campaña “La Suerte de Colombia no nos es Indiferente”; II Encuentro Latinoamericano y Caribeño para la Promoción de los DESC; Promoción de Instrumentos Internacionales: (a) Protocolo Facultativo del PIDESC; (b) Ratificación del Pacto de San Salvador; (c) Coalición de ONGs para el fortalecimiento del Sistema Interamericano de Derechos Humanos de la OEA; (d) Campaña por la ratificación del Convenio 169 de la OIT. Véase también NOVIB, Plataforma de contrapartes de NOVIB, Bases para el Desarrollo Sustentable (Lima, Perú, 1998); Curso latinoamericano: profundizar el enfoque integral de los Derechos Humanos y de la exigibilidad de los DESC;

<sup>5</sup>Véase además Naciones Unidas, *Cumbre mundial sobre desarrollo social* (Copenhague: ONU, 1995), 94.

<sup>6</sup>Naciones Unidas, *Cumbre mundial sobre desarrollo social*, 94.

González et al (2001) agregan y afirman que la situación social de Latinoamérica no puede seguir siendo una responsabilidad absoluta del Estado, sino que todos los sectores tienen que asumir compromisos reales, conjugando esfuerzos y recursos para la resolución de la problemática que frena el desarrollo social del país. Esto supone fomentar las capacidades de la población y un salto cualitativo en la eficiencia de las instituciones (Centro Gumilla, 1999c) Y, para ello, la condición y la situación del género es estructurante del desarrollo desde la praxis (Martinic, 2000).

Por lo general, la literatura defiende la tesis de que las mujeres tienen un estilo de liderazgo que le es propio y, a la vez, diferente del de los hombres. Hay varios artículos de carácter de divulgación que defienden un estilo de liderazgo que denominan “femenino” en oposición al “masculino” observado en forma tradicional (Adler, 1999; Helgesen, 1990; Kaufmann, 1996; Loden, 1985; López-Zafra, 1999; Monroy, 1994; Lantz, 2008; Raich, 2001). Pero este tipo de opinión, de diferencia de liderazgo entre hombres y mujeres, y que está basado en la experiencia dentro de organizaciones, no es compartida por los científicos en las ciencias sociales que trabajaron en este campo. Se pueden citar algunos autores cuyas investigaciones muestran que la existencia de diferencia se daba cuando los participantes de la muestra no ocupaban roles reales de liderazgo (Brown, 1979; Hollander, 1985), en contraposición con una mayoría que concuerda en que no hay diferencia entre mujeres y hombres que ocupan puestos de liderazgo en organizaciones, al menos en intensidad, en los estilos de liderazgo que adoptan (Ayestarán, 2003; Bartol y Martin, 1986; Bass, 1981; Berenguer et al, 2005; Cuadrado, 2003; Moya, 1999).

Los profesionales que reflejan esta divergencia de opiniones, entre los estilos de liderazgo existentes y el género, fueron y son objeto de estudio por parte de profesionales que se formaron en disciplinas diferentes –científicos sociales, consultores administrativos, entre otros– y que se basan, para sus conclusiones, en datos diferentes. Según Cuadrado (2003), los consultores basan principalmente sus observaciones en su propia experiencia en el trabajo dentro de las organizaciones y las inferencias obtenidas de entrevistas a líderes o directivos profesionales. Por otra parte, los científicos sociales obtienen las conclusiones a partir de estudios controlados (obtenidos por cuestionarios, observaciones de conducta y otros instrumentos elaborados al efecto), en los que los datos se procesan mediante análisis estadísticos y sistemáticos. Otra de las diferencias entre los estudios es que no abordan los mismos estilos de liderazgo, lo que contribuye a reflejar la existencia de diferentes perspectivas o miradas que ven al objeto de estudio en forma unilateral y que no refleja

la realidad debido a su complejidad. Es decir, que las variables a estudiar son muchas y no se las ha tenido en cuenta, en forma total, en un solo estudio, incluso por desconocimiento cierto del conjunto total de esas variables. De ser factible, la realidad lograría ser reflejada correctamente no ya mediante un solo estudio que la mostraría en forma relativa, sino en uno que abarque la mayor cantidad de variables posibles para ver la realidad íntegramente.

Incluso, desde lo psicosocial se encuentran opiniones diferentes obtenidas por los estudios de los estilos de liderazgo tradicionales (autocrático, democrático, orientado a la tarea, orientado a las relaciones) que aportan oportunidades para determinar si el estilo es o no un estereotípico de género (Eagly y Johnson, 1990) y como bien menciona Cuadrado (2003),<sup>7</sup> se mantienen de esa manera los estereotipos con un contenido diferencial para hombres y mujeres, aunque las dimensiones estudiadas en el liderazgo no son tan amplias como las de género (Eagly y Johnson, 1990; Eagly, y Karau, 1991; Eagly et al, 1992; Eagly et al, 1995; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, y Carli, 2007; Cuadrado y Navas, 2000). Y, en relación con la cuestión de género esta autora, en conjunto con otros investigadores, ha realizado estudios sobre el techo de cristal<sup>8</sup> en las organizaciones (Cuadrado y Morales, 2008).

En resumen, los estudios dan como resultado que la eficacia de los liderazgos difieren entre hombres y mujeres, según las necesidades consideradas dentro de las actividades tradicionales de liderazgo (en las que exigían habilidades de tarea: dirigir y controlar a otras personas, consideradas tradicionalmente masculinas, mostraban mayor eficacia los hombres; y en las actividades consideradas tradicionalmente femeninas, que exigían habilidades interpersonales, de cooperación y llevarse bien con las personas, mostraban mayor eficacia las mujeres).<sup>9</sup>

## Algunos detalles específicos sobre liderazgo

Cuadrado y Morales (2009) hicieron un análisis de la literatura existente desde la década de los noventa cuando, desde la investigación psicosocial,

<sup>7</sup>De esta autora se pueden consultar varios de sus trabajos realizados, no solo los mencionados en esta revisión de los años 2001, 2002 y 2003, sino también sus publicaciones en libros e investigaciones realizadas y en proceso en colaboración con otras personas, disponible en Internet (consulta del 28 de junio de 2009 en <http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/isabel.htm>).

<sup>8</sup>Un término acuñado a fines de los años 80 para designar una barrera invisible que impide a las mujeres calificadas, como grupo, alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en las que trabajan.

<sup>9</sup>Véanse al respecto las propuestas de Ayestarán, "¿Dirigen las mujeres igual que los hombres?"; Cuadrado Guirado, "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?: análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección"; Moya Morales, "Sobre la existencia y el origen de las diferencias en el liderazgo entre hombres y mujeres"; Lourdes Munduate Jaca, "Género y liderazgo: diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos", *Revista de psicología social* 18, nº 3 (2003): 309-314; Raich, "Colaboración entre hombres y mujeres".



se encuentra que los hombres son más autocráticos para dirigir –y no difieren en frecuencia de adopción de los estilos “tareas” y “relaciones” en organizaciones–, mientras que las mujeres son más democráticas. Es a partir de esta década, según esta autora, cuando aparecen investigaciones que influyen en la iniciativa de estudios posteriores, hasta llegar al panorama actual sobre estilos de liderazgo. Su análisis de literatura le ha permitido detectar, en particular, varias situaciones que ha dado impulso a otros estudios que ella misma ha realizado en forma individual y en conjunto con otros investigadores. Divide el análisis en dos partes que considera dos grupos de investigadores: (a) Los que adoptan diferencias en el estilo de liderazgo entre géneros; (b) los que no adoptan diferentes estilos de liderazgo entre géneros.

Entre los autores pertenecientes al grupo (a) “los que adoptan diferencias en el estilo de liderazgo entre géneros” se cuentan los siguientes estudios.

1. Rosener (1990), quien clasificó los estilos de liderazgo en transformacional<sup>10</sup> y transaccional,<sup>11</sup> asignando características genéricas propias en cada uno. Para Rosener, el estilo transaccional es de uso más frecuente entre los hombres y el transformacional entre las mujeres. Según Cuadrado (2003), las reacciones a estos estudios se perciben divididas: los que siguen encontrando diferencias en los estilos de liderazgos basados en el género y los que no las encuentran. Esta confusión puede deberse (para Cuadrado (2003), quien lo analiza desde su profesión como científica del área social), a que el trabajo de Rosener (1990) está basado en conceptos situados en planos diferentes –influencia personal e interacción (Thibaut y Kelley, 1959; Cuadrado, 2003). Por supuesto, estas diferencias siguen surgiendo por la metodología propia de medición o investigación adoptada por los autores, las organizaciones que llevan a cabo el estudio, los instrumentos y características de las muestras.<sup>12</sup>

2. Los estudios de las autoras Gardiner y Tiggemann (1999) buscan comprobar los resultados del meta-análisis de Eagly y Johnson (1990), el cual concluía que en las organizaciones dominadas numéricamente por hombres, las mujeres mostraban un estilo de liderazgo menos orientado a las relaciones para imitar o hacerlo más similar al de los hombres. Mostraron también que, en general, las mujeres adoptan un estilo más orientado a las relaciones y a la tarea

<sup>10</sup>En el estilo de liderazgo transformacional los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.

<sup>11</sup>El estilo de liderazgo transaccional o carismático. El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

<sup>12</sup>Véanse las críticas de R. M. Kanter, ed. “Debate: Ways men and women lead (Letters to the Editor)”, *Harvard Business Review* (Enero/febrero, 1991): 150-160.

que los hombres. Por lo general, el liderazgo de relación era más factible en un ambiente dominado numéricamente por mujeres, pues de darse lo contrario, las mujeres adoptan estilos de liderazgo similar al de los hombres. En relación con el liderazgo, orientado a la tarea, no había tanta diferencia; es decir, cuando dominaban numéricamente los hombres, las mujeres continuaban orientadas hacia la tarea y cuando dominaban las mujeres, tanto hombres como mujeres se orientaban hacia la tarea. La conclusión de Gardiner y Tiggermann (1999) apoyan los trabajos de Eagly y Johnson (1990), y prueban su tesis de que las mujeres, en ambientes mayoritariamente masculinos, adoptan estereotipos masculinos e inhiben conductas propias del estilo orientado hacia las personas para evitar situaciones de estrés. La conclusión es que esto podría ser una razón que explique la escasez de mujeres en posiciones de liderazgo, sobre todo en organizaciones dominadas por hombres. Pero este trabajo no tuvo en cuenta otras variables del contexto como ser tamaño, estructura, política y objetivo de la organización. Además, solo considera dos estilos de liderazgos: tarea y relaciones que no son justamente los más investigados actualmente, de hacerlo se lograría la coherencia que el estudio necesita; a saber: haber tenido en cuenta los estudios de Rosener (1990).

3. El estudio de Druskat (1994), que se considera riguroso al observar las diferencias de género entre los estilos de liderazgo tanto por el tipo de organización seleccionado para realizar el estudio como por el número de participantes intervinientes es uno de los más representativos en el área. Tiene sus limitaciones que se derivan de estudiar hombres y mujeres por separado (coincidir sexo del líder y evaluador, completo dominio masculino del contexto estudiado) y que contribuyen a sesgar el resultado. Además la estructura de la investigación no permite conocer el líder particular que está evaluando a cada subordinado y adolece de precisión conceptual. A partir de esta investigación, otros autores han encontrado diferencias entre hombres y mujeres en estilos de liderazgo.

4. Se resaltan los estudios de Bass (1998) y colaboradores (1996), como los que buscaron encontrar resultados a favor de las mujeres, ya que en sus estudios muestran que las mujeres dirigen en forma diferente y mejor que los hombres, cuando no hay una significatividad estadística que lo demuestre. Estos investigadores no son los únicos cuyos trabajos buscan resultados a favor de las mujeres.

5. Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), se suman a los autores anteriores para indicar que las mujeres adoptan estilos más eficaces que los hombres y ofrecen diferentes explicaciones.

6. El estudio realizado por Ramos, Sarrió, Barberá y Candela (2002) concluyen que la mujer está capacitada para ocupar en forma legítima puestos de liderazgo directivo, pero no por su superioridad en relación a los hombres, sino porque dirige en forma similar. Así muestran que ni hombres ni mujeres salen beneficiados en sus autoevaluaciones. Estos resultados pueden deberse al escaso número de ítems utilizados en la medición, sumado a que las medidas de autoinforme tienen una tendencia a ser más estereotípicas que las evaluaciones de otras personas.

7. El estudio de López-Zafra y Morales (1998) tiene una dificultad similar al estudio de Ramos et al (2002).

8. El estudio de Carless (1998) suma otros instrumentos de medición además del tradicional Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), mostrando que las mujeres tienen liderazgos más transformacionales que los hombres. La dificultad llega a la hora del análisis, ya que la autora contrasta esto con la literatura existente, y pone de manifiesto la ausencia de un marco teórico en esta línea de investigación.

A las diferencias en métodos y teorías obtenidas de estos estudios, hay que sumarle los resultados del segundo grupo analizado (b), que profundiza más la falta de coherencia en esta línea de investigación.

Entre los autores agrupados como (b) “los que no adoptan diferentes estilos de liderazgo entre géneros” se encuentran:

1. Las investigaciones de Komives (1991a; 1991b), cuyo objetivo fue estudiar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de hombres y mujeres en directores/as de residencias estudiantiles, muestran que ambos géneros recibían evaluaciones similares, tanto en estilo de liderazgo como sus variables. El sexo del líder y el de los evaluadores, según esta autora, no afecta los resultados obtenidos. Al ser este un factor no tenido en cuenta por otros investigadores; a saber, posibles sesgos endogrupales de género en las evaluaciones, la importancia de este trabajo es digna de tener en cuenta. Como ya se dijo, los resultados sesgados ya han aparecido en otros trabajos (Maher, 1997; Eagly y Johnson, 1990; Eagly et al, 1992).

2. Gibson (1995) realizó un estudio de diferencias genéricas en estilos de liderazgo que abarcó varios países. En sus conclusiones indica que los resultados favorecen la ocupación de puestos de liderazgo por mujeres, por las pocas diferencias que se encuentran entre las personas líderes evaluados de ambos sexos. El problema de este estudio es que utilizó un instrumento poco usado en las investigaciones de este ramo, el Leadership Effectiveness Questionnaire (LEQ) de Flamholtz (1986).

3. Con el estudio de Maher (1997), y el de los siguientes investigadores que se mencionan en los puntos a continuación, se inicia una búsqueda que va más allá de las diferencias de género y se trata de considerar las relaciones entre los estilos de liderazgo con estereotipos asignados a los géneros. Su estudio se desarrolla en contextos educativos relacionando el estereotipo de género y el liderazgo transformacional –definidos mayormente como femeninos (Van Engen et al, 2001). Los objetivos de esta investigación eran conocer las diferencias de: (a) género en estilos de liderazgo transformacional y transaccional; (b) los estereotipos de género relacionados con los estilos de liderazgo mencionados; (c) la correspondencia entre los estereotipos y las evaluaciones hechas por líderes reales a los estilos de liderazgo. Los resultados mostraron que no existían diferencias genéricas en los estilos de liderazgo, sí en el modo en que las mujeres percibían a los hombres y mujeres líderes. Esto puede sugerir que las mujeres, no los hombres, tienen diferencias teóricas sobre el estilo de hombres y mujeres líderes. Este trabajo muestra la importancia que juegan los factores de contexto organizacional, al momento de encontrar o no diferencias.

4. Con el estudio de López-Zafra y Del Olmo (1999), se muestran que existe relación entre liderazgo y estereotipo femenino por la tendencia de directores etiquetados como transformacionales, al obtener mayor puntuación en los factores “relacionados con los demás” que en “relacionados con la tarea”.

5. Van Engen, Van der Leeden y Willemsen (2001) tienen en cuenta varios factores que les permiten controlar determinadas variables de socialización organizacional y considerar la tipificación de género en la actividad que realizan los participantes del estudio. Los resultados mostraron que no se encontró que el género afectase los estilos adoptados, aunque existían diferencias entre los líderes de distintos departamentos en sus estilos, presentes mayormente por la ciudad en la que se encontraban los encuestados.

6. Los estudios realizados por Cuadrado (2002) incluyó todos los estilos investigados por la psicología social y de las organizaciones en organizaciones con distinto tipo de actividades. Consideraron aspectos genéricos de la actividad y variables estructurales para evitar sesgos por efectos del contexto. Además se tuvieron en cuenta las autoevaluaciones de los líderes en conjunto con las evaluaciones de sus subordinados. Los estudios mostraron que las diferentes entre géneros no son notorias a la hora de liderar.

A modo de resumen, de lo dicho hasta aquí, se vuelve a resaltar la dificultad de encontrar conclusiones definidas por la falta de un marco teórico que sea coherente.

Bajo el siguiente encabezado se resumen aportes relacionados con proyectos de género que atienden las variables en estudios en este artículo “mujer”, y “desarrollo sustentable de la comunidad”.

### **El género mujer y su contribución a la comunidad**

El desarrollo rural, en cualquier país, requiere la inclusión de todos aquellos grupos y minorías populares que integran las realidades rurales. El estudio realizado por Martinic (2000) mostró que la mujer de los sectores populares rurales en Indoamérica (como también las del ámbito urbano) se encuentra en situación desventajosa respecto del hombre: (a) tiene mayor insatisfacción de sus necesidades como género; y (b) sus aportes son obstaculizados o escasamente valorados.

El cumplimiento del rol socialmente reconocido de la mujer se ve afectado en forma directa o indirecta en el ámbito familiar por sus propias necesidades y problemas. Esta es una razón de la participación activa de la mujer en el proceso de desarrollo. Otra razón es la creciente migración de la mujer joven en busca de oportunidades que termina generalmente siendo parte de la mano de obra barata de los centros urbanos. Martinic (2000) identifica estos factores como razones para incluir a la mujer en los procesos de desarrollo rural y otorgarle un rol protagónico.

Esta cuestión no solo lleva a entender que está en juego la legitimidad socialmente percibida por las mujeres de ser parte del escenario social para la toma de decisiones y ocupar puestos de responsabilidad en instituciones y organizaciones, sino que también depende de que la democratización de la sociedad vaya más allá de la simple declaración de los principios formales. Por eso, cualquier propuesta de desarrollo que tenga en cuenta a la mujer o que incorpore la problemática del género, debe tener bien en claro la condición y posición de la mujer de los diferentes sectores populares.<sup>13</sup> Estos aspectos se complementan entre sí para entender la realidad y el entorno de la mujer. Las razones son que, al mejorar las condiciones de la mujer, ayuda a cimentar mejorar su posición y, a la vez, el avance en su posición es un requisito indispensable para generar los cambios y avances en su condición (Martinic, 2000). Esta es una tarea altruista según lo expresa Yurjevic (1999), pues esta cuestión moral permitirá un desarrollo sustentable. Nótese que el énfasis lleva a considerar esta situación una respuesta moral de parte de la sociedad, lo que lleva a

<sup>13</sup>Se entiende por: (a) condición de la mujer: el estado material en que se encuentra la mujer (pobreza, falta de educación y capacitación, carga excesiva de trabajo, etc.); y (b) por posición de la mujer: su ubicación social y económica comparada con la de los hombres.

preguntarse, ¿qué es lo que define moralmente lo correcto en cada sociedad? ¿De dónde partir para crear conciencia de la necesidad de cambio en los conceptos morales? Aunque resolver estas cuestiones no sea el objetivo de este estudio, no se puede obviar su mención.

La cuestión del desarrollo genera, además, la necesidad de descubrir el stock de capital en existencia para alcanzar niveles más eficientes. Por ello, como ya se mencionó, el factor genérico está siendo cada vez más considerado por los economistas (Yurjevic, 1997). Arévalo (2005) destaca que en el proceso del desarrollo sustentable es imperativo tomar en cuenta los conocimientos de hombres y mujeres para conservar los recursos naturales; así como también una participación de todos los sectores con un manejo descentralizado del poder.

Para Benites (1998), el desarrollo con características sostenibles se da como proceso de transformación de la realidad. Esto se realiza cuando los seres humanos se basan en sus propios recursos y posibilidades para satisfacer sus necesidades básicas y alcanzar el bien material y espiritual.

Es desde una perspectiva acorde con esta situación que se analizan seguidamente los distintos emprendimientos, estudios y proyectos que se llevaron adelante y siguen propiciando otros nuevos, en cuanto al aporte de las mujeres en diferentes comunidades rurales, indígenas, ecológicas y urbanas.

A modo de resumen, se exponen varios instrumentos internacionales que han permitido avanzar en esta cuestión de generar la inclusión de la mujer y su desarrollo para el bien de la comunidad. Se los ordenó en forma cronológica a partir de la década del 70, años en que adquiere resonancia pública las Naciones Unidas en su lucha por la mujer bajo el lema: Igualdad, Desarrollo y Paz, llevando a cabo algunos esfuerzos por parte de los gobiernos del mundo y de las organizaciones comprometidas con el desarrollo en esta materia (Errázuriz, 1990).

1971- Convención relativa a los humedales de importancia internacional, especialmente como hábitat de aves acuática RAMSAR.

1972- Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio humano.

1972- Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural – Estocolmo.

1973- Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de flora y fauna silvestres (CITES).

1976- Convención sobre la defensa del patrimonio arqueológico, histórico y artístico de las naciones americanas.

1979- Convención sobre la conservación de las especies migratorias de animales silvestres.

- 1982- Carta mundial de la naturaleza.
  - 1985- Convenio de Viena para la protección de la capa de ozono.
  - 1989- Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación.
  - 1990- Nuestra propia agenda sobre desarrollo y medio ambiente.
  - 1992- Declaración de Dublín.
  - 1992- Declaración de Canela.
  - 1992- Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
  - 1992- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático.
  - 1992- Convenio sobre la diversidad biológica.
  - 1992- Programa 21.
  - 1994- Convención de las Naciones Unidas de lucha contra la desertificación en los países afectados por sequía grave o desertificación, en particular África.
  - 1997- Declaración de Nairobi.
  - 1997- Convención internacional de protección fitosanitaria.
  - 1998- Decisión 18 IV reunión regional de los países de América Latina y el Caribe. Convención de las Naciones Unidas de lucha contra la desertificación en los países afectados por sequía grave o desertificación, en particular África.
  - 1998- Proyecto binacional entre Argentina y Chile. Incorporación explícita de la perspectiva de género en la implementación de los programas de lucha contra la desertificación.
  - 1998- Convenio de Rotterdam sobre el procedimiento previo fundamentado aplicable a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos objeto de comercio internacional (PICs).
  - 2000- Declaración Ministerial de Malmö.
  - 2000- Declaración del Milenio.
  - 2001- Convenio de Estocolmo sobre contaminantes orgánicos persistentes (POPs).
  - 2001- Tratado internacional sobre los recursos fitogenéticos para la alimentación y la agricultura.
  - 2002- Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible.
- Martínez y Rosenfeld (2005) consideraron estos como los instrumentos jurídicos principales de protección ambiental de alcance internacional a efectos de analizar la perspectiva de género en los mismos. Para ellos resulta necesaria la incorporación de dicha perspectiva en la gestión del desarrollo sustentable, ya que el mejoramiento de la calidad de vida solo puede alcanzarse si el concepto de equidad que presupone, incluye la equidad de género.

A estos instrumentos jurídicos se suman los trabajos de comisiones, programas, fundaciones, organizaciones y plataformas que actúan respaldados por estos instrumentos jurídicos o que propician la toma de conciencia de medidas para la elaboración de dichos instrumentos jurídicos en los niveles nacionales e internacionales. A continuación se mencionan algunos de ellos.

Rico (1998) destaca los estudios realizados por comisiones y programas: Comisión Económica para América Latina y el Caribe y (CEPAL) en Chile y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNEUMA).

La Fundación de Desarrollo Comunitario Indígena de Pastaza (FUNDECOIPA)<sup>14</sup> plantea que se obtienen mejores resultados en el manejo de los bosques húmedos tropicales, recursos naturales y culturales cuando las mujeres se hacen cargo de la producción, abastecimiento y comercialización de la comunidad mediante la ejecución de proyectos sustentables. Esta fundación propuso una mayor inclusión, entrenamiento y perfeccionamiento de las mujeres para que contribuyan al desarrollo de la comunidad. Entre ellos se pueden citar: (a) Generar un plan operativo de intervención de las mujeres en las acciones políticas, sociales, económico-productivas y territoriales; (b) buscar financiamiento y profesionales propios, en diferentes especialidades, que contribuyan al desarrollo de la comunidad; (c) elaborar, gestionar y ejecutar proyectos avícolas, agrícolas, ganaderos, de piscicultura y artesanía; (d) mediante estrategias de formación, participación, fortalecer el protagonismo de la mujer como líder indígena; (e) potenciar el rol de las mujeres en las organizaciones locales, regionales y nacionales, a fin de poder acceder al ejercicio pleno de sus derechos socioeconómicos, políticos y culturales; (f) fortalecer los conocimientos de las mujeres indígenas mediante proyectos de formación y capacitación en temas de producción, gestión, liderazgo, desarrollo sustentable.

FUNDEICOPA se propuso no solo organizar las situaciones que logren esos objetivos sino (a) promover; (b) difundir acciones y actividades encaminadas a fortalecer la economía de la mujer dentro de su comunidad, la provincia y el país a nivel internacional, mediante ferias, exposiciones, conferencias; (c) desarrollar culturalmente los medios apropiados y de género para que las mujeres puedan documentar y preservar sus conocimientos de diversidad biológica y cultural; (d) mantener contactos y establecer relaciones con organizaciones de mujeres a nivel nacional e internacional.

Una plataforma que ha trabajado con la cuestión de la inclusión genérica y el desarrollo sustentable es la contraparte de la Organización Holandesa

---

<sup>14</sup>Fundación de Desarrollo Comunitario Indígena de Pastaza, Plan estratégico (2005), datos recuperados el 28 de junio de 2009, [http://www.fundecoipa.com/Texts/Plan\\_estrategico\\_FUNDECOIPA.doc](http://www.fundecoipa.com/Texts/Plan_estrategico_FUNDECOIPA.doc).



para la Ayuda Internacional (NOVIB) en el Perú. Se considera que para que pueda existir desarrollo sostenido, en ese país, se debe dar definitivamente participación a la mujer por sumar el 50% de la población y por el rol que desempeña en la reproducción de las fuerzas productivas (Arévalo, 2005).

La FAO reconoce el papel fundamental que desempeñan las mujeres en el desarrollo de sistemas agrícolas sostenibles, especialmente en el mejoramiento de la productividad agrícola y los pastizales<sup>15</sup>

En diferentes lugares, se han financiado varios proyectos comunales y regionales entre los que se pueden mencionar como ejemplo: Jalisco, comunidad de México (Gómez Bonilla 2006; Gómez Bonilla 2007); entre las mujeres Sunni del Islam en Estados Unidos (Abugideiri, 2001); en Bolivia, el aporte de las mujeres en la minería y el desarrollo sustentable (Enríquez, 2001); en Chile (Arévalo, 2005).

Si bien todos estos elementos jurídicos y trabajos desde distintas instituciones muestran una preocupación a nivel mundial desde la Declaración del Año Mundial de la Mujer en 1975, en la actualidad continúa la preocupación por la incorporación de la mujer en cuestiones de desarrollo. Según Campaña, algunas de las razones de esta preocupación se debe a que, aunque ha habido avances en la investigación y en las acciones hacia la mujer, aún las cifras muestran fuertes desigualdades económicas entre hombres y mujeres, la participación de mujeres en los programas y proyectos de desarrollo es escasa y aún no se han conseguido las condiciones necesarias para que las mujeres sean realmente beneficiarias del desarrollo (Campaña, 2004). Esto ya había sido mencionado en el III Congreso Mundial de Mujeres Rurales, celebrado en España en octubre del 2002. En él se reconoció que las desigualdades de género no solo continúan existiendo, sino que también limitan el desarrollo personal de las mujeres rurales y más aún el de los países, en temas tan centrales como la pobreza y la seguridad alimentaria en el mundo. En dicho Congreso también se declaró que el desarrollo sostenible, desafío importante para el s. XXI, solo será alcanzado en la medida que se incorpore el capital humano de la mujer plenamente (Mansilla, 2003).

La teoría de género surge en los años ochenta y busca recoger la diversidad en los modos en que se presentan las relaciones de género al interior de las distintas sociedades y, a la vez, dar cuenta de la identidad genérica tanto de hombres como de mujeres. Este análisis de género es estratégico para el desarrollo sustentable de proyectos agrícolas y se visualiza como una herramienta de análisis que permite articular los mismos.<sup>16</sup>

<sup>15</sup>Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, "Género: Clave para el desarrollo y la seguridad alimentaria" (1997); disponible en <http://www.fao.org/sd/spdirect/WPdos001.htm> y de <http://www.fao.org/FOCUS/S/Women/WoHm-s.htm>; Internet (consultada el 28 de junio de 2009).

<sup>16</sup>Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], "Fundación Nacional para la supera-

Estos análisis incluyen la equidad de género,<sup>17</sup> la transversalidad<sup>18</sup> y el empoderamiento (Mansilla, 2005), entre otros (Lores, 2000).

Para Martínez y Rosenfeld (2005), la introducción de la dimensión de género en los instrumentos de protección internacional del ambiente surge de la Conferencia de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo: en la Declaración de Río, pero con mayor precisión y contundencia en el Programa 21. En esa línea avanzaron tanto la Declaración de Malmö como la del Milenio. Merecen además una mención especial, dentro de los instrumentos de protección sectorial, la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación en los Países Afectados por Sequía Grave o Desertificación, en particular África y los instrumentos regionales y subregionales surgidos en su marco.

En resumen, a pesar de la inclusión de la relación género-ambiente-desarrollo en las agendas nacionales e internacionales, los instrumentos adoptados, las políticas diseñadas, los programas institucionales diagramados y las acciones que ellos contemplan; los investigadores siguen marcando que aún no se ha logrado el pleno cumplimiento del objetivo fijado y las metas no han alcanzado niveles aceptables (Colombara, 2006).

Algunas de las dificultades detectadas cuando se desea trabajar en el diseño e implementación de políticas y programas ambientales con perspectiva de género, a nivel local, provincial o nacional, son: (a) la falta de marco teórico adecuado; (b) la escasez de datos científicos fidedignos; (c) la ausencia de mecanismos institucionales y políticos articuladores—causada probablemente porque es una temática emergente y aún en construcción—; (d) metodológicamente, los diagnósticos son insuficientes y los indicadores ambientales y de género tienen poca elaboración (Colombara, 2006). A esto se le suman algunos obstáculos: (a) la restricción y aprovechamiento de los datos provenientes de censos, encuestas y estadísticas; (b) la falta de comunicación entre las instituciones y los organismos que llevan a cabo los estudios y programas de desarrollo; (c) falta de inversión y recursos disponibles; (d) objetivos no definidos de manera estratégica (Rico, 1998).

---

ción de la pobreza, Proyecto generación de redes para la superación de la pobreza. Mujer Rural-Archivador”, Santiago de Chile, pp. 50-67, 2000.

<sup>17</sup>La equidad de género, se engloba en lo que se denomina enfoque MED (mujer en el desarrollo) seguido por los movimientos feministas en su lucha por la igualdad de derechos para la mujer. Su estrategia ha consistido en implementar mecanismos mediante los cuales se favoreciese su incorporación al desarrollo. Así se han creado las instituciones especializadas en la Mujer y sus homólogos, los Departamentos de la Mujer en diversos sindicatos, organizaciones profesionales agrarias y denominaciones religiosas.

<sup>18</sup>La transversalidad o *mainstreaming*, alude al conjunto de estrategias que tratan de integrar la perspectiva de género en el conjunto de todas las políticas e instituciones con el objetivo de garantizar la igualdad real de oportunidades para mujeres y hombres. Introduce la perspectiva de género en todas las políticas garantizando la no discriminación.

Un dato interesante es que en Argentina, provincia de Entre Ríos, la historiadora Amalia Galetti, quien disertó sobre el protagonismo y la postergación de la mujer en la historia latinoamericana, propone que la historia debería incluir a la mujer como protagonista y debería iniciarse una reescritura de la misma con la lectura del esfuerzo protagónico femenino desde sus aportes a la sociedad, la cultura y la economía. Pues pese a que se les escamoteó la posibilidad de ser protagonista en el espacio público, “fueron protagonistas en las ideas, en la educación, en la transmisión de la cultura”, a tal punto que “no puede haber historia sin mujeres”.<sup>19</sup>

Esta situación de la mujer y sus posibilidades de éxito en una sociedad en la que tiene que abrirse camino, pues cuesta que se le abra fácilmente, ha visto el surgimiento de mucha literatura al respecto con propuestas desde instituciones para superar esta situación y ayudar a la mujer en su desarrollo personal. Se destacan, particularmente, algunos aspectos en los que se aconseja cómo las mujeres que trabajan pueden hacer mejores elecciones (Howard y Wellins, 2009), en relación a dar a conocer sus intenciones (Hewlett y Luce, 2005; O’Neil, Hopkins y Bilimoria, 2008), no negarse la posibilidad de ocupar puestos multinacionales (Caligiuri y Lazarova, 2002; Caligiuri y Tarique, 2009; Tzeng, 2006), en aprender a deshacerse de estereotipos de comportamiento (Cann y Siegfried, 1990; Catalyst, 2004; Duehr y Bono, 2006; Oakley, 2000), generar sus propias oportunidades para acceder a ocupar cargos más ventajosos o de mayor servicio a la comunidad (Dezsö y Ross, 2008); y mantener siempre una actitud positiva, aunque las situaciones no se presentan como se desean. La sociedad necesita del aporte femenino, pero no solo desde un enfoque utilitarista sino con el reconocimiento y respeto que todo ello involucra.

## Conclusión

Este breve análisis por comprender el estado de la cuestión sobre el papel de la mujer en relación con el desarrollo sustentable de las comunidades, da cuenta de que hay intentos por propiciar su necesaria participación en los procesos de desarrollo, planificación y toma de decisiones. Los estudios han apoyado la generación de propuestas políticas y acuerdos regionales, nacionales e internacionales para el desarrollo sustentable de los pueblos fundados

<sup>19</sup>Las notas sobre la promoción y síntesis de su disertación se pueden obtener en el artículo escrito por Renzo Ramírez Bacca (24 de junio, 2009) que lleva por título “Protagonismo y postergación de la mujer en la historia latinoamericana” y que fue publicado en el período *El Diario*, de la localidad de Paraná, provincia de Entre Ríos, Argentina. La disertación estuvo a cargo de la docente, escritora e historiadora Amalia Galetti. Véase Internet en <http://www.eldiariodeparana.com.ar/textocomp.asp?id=172244> (recuperado el 22 de junio, 2009).

en la ética, con la plena participación de ambos sexos en todos los niveles de participación social para el logro del mejoramiento de la calidad de vida de la generación presente y futura. No obstante, sigue siendo clave la cuestión de la ética en el trato de género. En cada comunidad existen diferencias que subyacen detrás de diversas acciones y que tienen que ver con estereotipos sobre liderazgo y sobre los roles entre los géneros.

Estos aspectos indican que la mujer puede entrenarse y estar disponible para ocupar cargos de liderazgo en diferentes comunidades o situaciones. Hay estudios que generaron polémica reciente en cuanto al papel de la mujer que podrían haber cambiado el panorama de la economía mundial si esta hubiera tenido un papel protagónico en Wall Street.<sup>20</sup> Quizás la solución a algunas cuestiones sobre desarrollo de las comunidades estén a la vista, pero ciertas situaciones nublan el entendimiento e impiden que los seres humanos pongan en actividad todo su potencial para el bien de los pueblos.

**Silvia C. Scholtus**

Universidad Adventista del Plata, Argentina  
email: silviascholtus@gmail.com

Recibido: 7 de noviembre de 2014  
Aceptado: 22 de diciembre de 2014

---

<sup>20</sup>Véase la discusión generada por el artículo de N. D. Kristof, "Mistresses of the universe", en *The New York Times, Week in Review* (8 febrero 2009), p. 12, cuando expresó que las cosas podrían haber sido diferentes, si en lugar de haber tomado decisiones los hermanos Lehman, lo hubieran hecho las hermanas Lehman. Para tensionar más la situación, el estudio de Coates y Herbert (2008) demostró biológicamente la situación de riesgo que puede generar el mal manejo de la testosterona en un ambiente competitivo entre hombres, pues la testosterona y el cortisol provocan efectos cognitivos y de comportamiento (J. M. Coates y J. Herbert, "Endogenous steroids and financial risk taking on a London trading floor", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA*, 105, nº 16 (April 2008): 6167–6172, disponible en <http://www.pnas.org/ search?fulltext=endogenous+steroids+finacial+risk&go.x=0&go.y=0&go=GO&submit=yes>; Internet (consultada el 28 de junio de 2009). La conclusión de esta discusión llevó a pensar que hubiera sido mejor el manejo realizado por la mujer en situaciones de riesgo económico; es decir, mejor hubiera sido que las decisiones de los bancos de Wall Street las hubieran hecho las hermanas Lehman.

## Referencias

- Abugideiri, H. (2001). The renewed woman of American Islam: Shifting lenses toward 'GenderJibad? *The Muslim World*, 91 (1), 1-18.
- Adler, N. (1999). Global leadership: Women leaders, en *Advances in Global Leadership*, W. H. Mobley (ed.), vol. 1. Stanford: JAI Press, 1999, 49-73.
- Alfaro, M. (1999). *Develando el género: elementos conceptuales básicos para entender la equidad*. San José, Costa Rica: Unión Mundial para la Naturaleza.
- Arévalo, J. (2005). *Evaluación del impacto de prácticas agroecológicas en el proceso de desarrollo de la mujer rural: una experiencia en Cajamarca*. (Tesis de maestría no publicada) Chile: Universidad Católica de Temuco.
- Ayales, I., Chaverri, P., Chávez, A. (1991). *Haciendo camino al andar: guía metodológica para la acción comunitaria*. Washington, D.C.: OEF INTERNACIONAL.
- Ayestarán, S. (2003). ¿Dirigen las mujeres igual que los hombres? *Revista de Psicología Social* 18 (3), 315-319.
- Balvanera, P., Daily, G., Ehrlich, P., Ricketts, T., Bailey, S., Kark, S., Kremen, C., Pereira, H. (2001). Conserving biodiversity and ecosystem assessment. *Science*, 286 (1), 685-686
- Bartol, K., Martin, D. (1986). "Women and men in task groups", en R. D. Ashmore y F. K. Del Boca (eds.), *The social psychology of female-male relations: A critical analyses of central concepts*. Orlando: *Academic Press*, 259-310.
- Bass, B. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. 3ra ed. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. (1998). Transformational and transactional leadership of men and women. *En Transformational Leaderships Industrial, Military, and Educational Impact*, B. M. Bass (ed.) Hillsdale: L. Erlbaum, 72-79
- Bass, B., Avolio, J y Atwater, J. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology and International Review* 45(1), 5-34.
- Bass, B., Avolio, J. (1990). Transformational leadership developments. *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B., Avolio, J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management* 33(4), 549-560.
- Bassols, R. (1999). *Sustentabilidad y ciudad: Pueden los gobiernos locales incidir en la reordenación territorial de su entorno*. (Tesis de maestría inédita) Readers II, Programa de Magíster Internacional.
- Benites, J. (1998). *Planeamiento estratégico del IINCAP "Jorge Basadre"*. Cajamarca, Perú.
- Berenguer, G. Torcali, V., De la Torre Fernández, A., Cerver, E. (2005). El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas. CIRIEC – España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 50 (1), 123-150.
- Brown, S. (1979). Male versus female leaders: A comparison of empirical studies. *Sex Roles*, 5 (1), 595-611. Disponible en <http://web25.epnet.com/-bib7up>; Internet (consultada el 28 de junio de 2008)

- Caligiuri, P., Lazarova, M. (2002). A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment. *International Journal of Human Resource Management*. 13 (1), 761-772.
- Caligiuri, P., Tarique, I. (2009). Predicting global leader success. *Journal of World Business*. 44 (1), 336-346.
- Campaña, P. (2004). Equidad y género, experiencias y desafíos, en *El FIDA en América Latina y el Caribe: Lecciones de 25 años e ideas para el futuro*. FIDAMERICA, disponible en <http://www.fidamerica.org/fida25/FIDA.pdf>; Internet (consultada el 28 de junio de 2009).
- Canedo, M., Ronaboldo, C. (1999). *Las relaciones de género en el desarrollo rural*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Católica de Temuco, Chile
- Cann, A., Siegfried, W. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior. *Sex Roles*, 23 (1), 413-419.
- Carless, S. (1998). Gender differences in transformational leadership. An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles* 39 (1), 887-902.
- Carrión, L., Ferrer, B., Menéndez, L. (2006). *La cultura ambiental de la mujer*. Santiago 110, 34-45.
- Castillo, A., Pujadas, A., Magaña, M., Martínez, L., Godínez, C. (2005). *Comunicación para la conservación: análisis y propuestas para la Reserva de la Biósfera Chamela-Cuixmala*, Jalisco. A. Barahona y L. Almeida (eds.) México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Catalyst (2004). The bottom line: *Connecting corporate performance and gender diversity* Disponible en <http://www.catalyst.org>; Internet (consultada el 29 de junio de 2009)
- Centro Gumilla. (1999a). Debates y propuestas para el consenso. *SIC Revista*. 609 (1), 386-432
- Centro Gumilla. (1999b). Integración desafío impostergable. *SIC Revista*, 612 (1), 50-96.
- Centro Gumilla. (1999c) ¿Y de la política social qué? *SIC Revista*, 616 (1), 242-288.
- Colombara, M. (2006). Género, ambiente y desarrollo. Desde caminos paralelos hacia la transversalidad. *Revista Geográfica Venezolana* 47(2), 157-186.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social* 16 (2), 131-155.
- Cuadrado, I. (2002). *Estilos de liderazgo y género. Una perspectiva psicossocial*. Tesis doctoral publicada en edición electrónica. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- Cuadrado, I. (2003). "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?: análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social* 18 (3), 283-307.
- Cuadrado, I., Morales, J. (2008). El techo de cristal o las dificultades de las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad. InfocopOnline. *Revista de Psicología*. Datos recuperados el 28 de junio de 2009. [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=1784&cat=38](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1784&cat=38).
- Cuadrado, I., Navas, M. (2000). La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género. Resultados e implicaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada* 53(2), 303-317.
- Dezsö, C., Ross, D. (2008). *Girl Power: Female participation in top management and firm quality*. Datos recuperados el 28 de junio de 2009, <http://ssrn.com/abstract=1088182>.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly* 5(2), 99-119.

- Duehr, E., Bono, J. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing?. *Personnel Psychology* 59(4), 815–846.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social* 57 (4), 781-797.
- Eagly, A., Karau, S., y Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 117(1), 125-145.
- Eagly, A., Makhijani, M., Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 111(1), 3-22.
- Eagly, A., y Carli, L., (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(1), 62–71.
- Eagly, A., y Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108 (1), 236.
- Eagly, A., y Karau, S. (1991). Gender and the emergence of leaders: A Meta-Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 60 (5), 685-710.
- Enríquez, J. (2001). Minería y minerales de Bolivia en la transición hacia el desarrollo sustentable. La Paz, Bolivia: *Servicios Ambientales*.
- Errázuriz, M. (1987). Mujer campesina: su situación y orientaciones, en *Mujeres campesinas en América latina*, Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Santiago, Chile: FAO, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. 30-40, 213-266
- Flamholtz, E. (1986). How to make the transition from entrepreneurship to a professionally managed firm. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardiner, M., Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male –and female- dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (1), 301-315.
- Gibson, C. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Studies* 26 (1), 255-279.
- Gómez Bonilla, A. (2006). *El papel de las mujeres en el aprovechamiento del ecosistema marino-costero en dos comunidades de Jalisco*. VII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, 20-24 de noviembre de 2006, Quito, Ecuador, disponible en <http://www.baseportal.com/cgi-bin/baseportal.pl?htx=/HdeBarros/VII Congreso ALASRU&local params=5&db=VII Congreso ALASRU&cmd=list&range=0,40&sort=autores>; Internet (consultada el 27 de julio de 2014).
- Gómez Bonilla, A. (2007) *Las percepciones sociales de las mujeres sobre los servicios ecosistémicos en dos comunidades de la región de Chamela, Jalisco* (Tesis de maestría no publicada) Morelia, Michoacán: Centro de Investigaciones en Ecosistemas, UNAM,
- Gómez, J., Rico, M. (2005). La mujer en el medio rural de Castilla y León: Diversificación sectorial y proceso de dinamización económica. *Estudios de Economía Aplicada* 23 (2), 465-490.
- González, W., Muñoz, N., Naranjo, C., y Nahr, E. (2001). *Vía para la construcción de capital humano y social*, ponencia presentada en el XVII Seminario Latinoamericano de Escuelas de Trabajo Social, Lima, Perú.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Womens' ways of leadership*. Nueva York: Doubleday Currency.
- Hewlett, S., Luce, C. (2005). Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review* 83(1), 43–54.

- Hollander, E. (1985). "Leadership and Power", en *The Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey y E. Aronson (eds.), 3º ed., vol. II. Nueva York: Random House. pp. 485-537.
- Howard, A., y Wellins, R. (2009). *Holding women back: Troubling discoveries and best practices for helping female leaders succeed*. Bridgeville, Pasadena: Development Dimension International.
- Kaufmann, A. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. *Capital Humano*, 92 (1), 52-56.
- Kliskberg, B. (2000). *América Latina: una región en riesgo, pobreza, inequidad e institucionalidad social*. Washington, DC.: 2000.
- Komives, S. (1991). The relationship of Same-and Cross-Gender work pairs to staff performance and supervisor leadership in residence hall units. *Sex Roles* 24(5/6), 355-363.
- Komives, S. (1991). Gender differences in the Relationship of Hall Directors' Transformational and Transactional Leadership and Achieving Styles. *Journal of College Student Development* 32, (1), 155-165.
- Lantz, P. (2008). Gender and Leadership in Healthcare Administration: 21st Century Progress and Challenges. *Journal of Healthcare Management* 53(5), 291-301.
- Leach, M., Joekes, S., Green, C. (1995). Gender relations and environmental change. *International Development Studies Bulletin*, 26 (1), 1-8.
- Loden, M. (1985). *Feminin leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. Nueva York: Times-Books.
- López-Zafra, E. (1999). *Liderazgo femenino: nuevas pautas para un nuevo milenio*, en *Ecofeminismo: un reencuentro con la naturaleza*, M. A. Bel (coord.). Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén, 43-60.
- López-Zafra, E., Del Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo frecuentemente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada* 9(3), 53-71.
- López-Zafra, E., Morales, J. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología* 60 (1), 15-25.
- Lorés, C. (2000). *Mujer rural en España*. Huesca: Universidad de Huesca, España.
- Maass, M., Balvanera, P., Castillo, A., Daily, G., Mooney, H., Ehrlich, P., Quesada, M., Miranda, A., Jaramillo, V., García-Oliva, F., et al. (2005). Ecosystem Services of Tropical Dry Forests: Insights from Longterm Ecological and Social Research on the Pacific Coast of Mexico. *Ecology and Society*, 10 (1), 1-23.
- Maher, K. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles* 37 (3/4), 209-225.
- Mansilla, E. (2003). *Situación de la mujer rural en el mundo*. Informe del III Congreso Mundial de Mujeres Rurales en Turismo Rural una Nueva Oportunidad para Mujeres Emprendedoras, Artes gráficas V Centenario, Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile: Fundación para la Innovación Agraria pp.17-20.
- Mansilla, E. (2005). *Capacidades emprendedoras de las mujeres rurales para el desarrollo del agroturismo en la X Región de Lagos*. (Tesis de maestría no publicada) Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile.
- Martínez, A., Rosenfeld, A. (2005). Las cuestiones de género en los instrumentos jurídicos internacionales de protección ambiental. *Aljaba* (Luján), 9, 139-160.



- Martínez, B. (2000). *Género, empoderamiento y sustentabilidad: una experiencia de microempresa artesanal de mujeres indígenas*. Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza. México, DF: A. C.
- Martínez, L. (2000). *Crítica y definición del concepto de desarrollo*. (Tesis de maestría inédita) Readers I. Programa de Magíster Internacional, Chile.
- Martinic, M. (2000). *Educación popular e investigación acción participativa para un desarrollo rural desde la praxis*. Datos recuperados el 28 de junio de 2009, <http://www.unida.org.ar/Bibliografia/documentos/Salud%20Comunitaria/M7/Educaci%F3n%20Popular%20y%20Investigaci%F3n%20Participativa.doc>.
- Monroy, M. (1990). Liderazgo femenino y cultura de la empresa. *Antropológica*, 15/16 (1), 145-154.
- Moya, M. (2003). Sobre la existencia y el origen de las diferencias en el liderazgo entre hombres y mujeres. *Revista de Psicología Social* 18 (3), 321-325.
- Moya, R. (1999). Mujer y desarrollo desde la base. *Agroecología y Desarrollo* 11 (12), 104-108.
- Muñoz, G. (2001). *Implementación de los centros de atención primaria ambiental* (C.A.P.A.) Santiago, Chile: Instituto de Ecología Política.
- O'Neil, D., Hopkins, M., Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*. 80 (1), 727-743.
- Oakley, J. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27(4), 321-334.
- Raich, I. (2001). Colaboración entre hombres y mujeres. *Harvard Deusto Business Review*, 102 (1): 92-95.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E., y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social* 17(2), 183-192.
- Rico, M. (1998). Género, medio ambiente y sustentabilidad del desarrollo, *Serie Mujer y Desarrollo Nº 25*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Rosenet, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*. Datos recuperados <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead/ar/1>
- Rowlands, J. (1997). *Questioning empowerment. Working with women in Honduras*. London, UK: Oxfam Publication
- Sampedro, R. (2002). Las mujeres rurales ante el reto de la desagrarización, en *Mujeres y Sociedad Rural. Entre la Inercia y la Ruptura*, Unión Europea (eds.), 15-25. Madrid: Fondo Social Europeo.
- Shiva, V., Dankelman, I. (1994). Las mujeres y la diversidad biológica: Lecciones del Himalaya Hindú", en *Cultivando Diversidad, Comisión de Coordinación de Tecnología Andina* (comp.), 71-79. Lima: Intermediate Technology Development Group.
- Thibaut, J., Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. Nueva York: Wiley.
- Tzeng, R. (2006). Gender issues and family concerns for women with international careers: Female expatriates in western multinational corporations in Taiwan. *Women in Management Review*. 21 (1), 376-392.
- Valdés, X. (1995). *Mujer rural y mercado laboral*. Santiago de Chile: Servicio Nacional de la Mujer.
- Van Engen, M., Van Der, R., y Willemsen, T. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (1), 583.

■ Silvia C. Scholtus, Oscar Domato

- Velázquez, G. (2003). Hacia la construcción de la sustentabilidad social: ambiente, relaciones de género y unidades domésticas, en *Género y Medio Ambiente*, P. E. Tuñon (edit), 79-105. México, D.F.: ECOSUR, SEMARNAT.
- Yurjevic, A. (1995). Políticas para un desarrollo rural humano y agroecológico, Chile: CLADES, *Programa de Educación a Distancia*.
- Yurjevic, A. (1997). Agroecología y desarrollo rural sustentable en El desarrollo sostenible en el medio rural, Luciano Martínez Valle (ed.). Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 13-30.
- Yurjevic, A. (1999). *Introducción al desarrollo sustentable*. (Tesis de maestría no publicada). Programa de Magíster Internacional Gestión en Desarrollo Rural y Agricultura Sustentable. Universidad Católica de Temuco.
- Zuluaga, G. (1997). Medioambiente, mujer y población: Temas cruciales para enfrentar el próximo milenio. *Agroecología y Desarrollo* 11(12) ,61-66.