

## PAPEL DEL DISEÑO PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO DE LAS MUJERES. CONTEXTO EDUCATIVO.

### ROLE OF DESIGN FOR EFFECTIVE WOMEN'S LEADERSHIP. EDUCATIONAL CONTEXT.

Lic. Alianys Bejerano Bonilla

Email: abejerano@isdi.co.cu

ORCID: 0000-0001-5891-4364

Instituto Superior de Diseño de la Universidad de la Habana

(ISDi)

Cuba

Autor para la correspondencia

## RESUMEN

Las teorías del liderazgo han evolucionado a lo largo de la historia, se han identificado diversos estilos y características, que a criterio de estas autoras dependen de diferentes factores y condiciones como la actitud, la organización, la cultura, entre otros. Los tiempos que corren exigen reajustes en las teorías del liderazgo, pero no sobre la base de la autoridad, sino sobre el interés de cumplir los objetivos y metas de la organización. Los cambios deben atender al contexto social y a las exigencias que se demanden desde lo cultural. En este sentido, sería erróneo categorizar al liderazgo atendiendo a características como el sexo, pues un/una líder se sigue por factores como la comunicación, el nivel de influencia, el conocimiento, la identificación, la empatía, entre otros.

Aunque la inserción de la mujer a sectores como la política y la educación ha aumentado, se le siguen asignando características que por cuestiones culturales le pertenecen a su género. Es por ello que el liderazgo femenino muchas veces se representa con la incapacidad para gestionar las situaciones de estrés, mayor cercanía afectiva, mayor expresividad y sociabilidad, sensibilidad a las necesidades de los/las compañeras/compañeras y preocupación por la imagen personal.

La formación profesional de nivel superior es el proceso que de modo consciente y sobre bases científicas garantiza la sólida formación y preparación de los/las estudiantes universitarias/universitarias a partir de conocimientos teóricos, prácticos y éticos, con el fin de lograr profesionales cultos, competentes y creativos para su desempeño en la sociedad. La educación superior es un espacio para fomentar una cultura equitativa e inclusiva desde la perspectiva de género, donde el personal docente en los diferentes niveles organizativos, utilice la vía curricular y extracurricular para lograr una educación integral.

El diseño actúa en la solución de problemas que surgen de una necesidad humana-social. Los factores de diseño socioculturales constituyen métodos y técnicas de investigación y análisis, los problemas sociales de la ciencia y la tecnología relacionados con la actividad de diseñar y la obtención de información sobre el contexto sociocultural donde se produce el uso, la interacción ser humano-producto.

Objetivo General: Identificar las limitantes para un liderazgo efectivo de las mujeres en el contexto educativo.

Objetivos específicos:

- Exponer la importancia de la educación superior como espacio para fomentar una cultura equitativa.
- Vincular el liderazgo femenino con el diseño de comunicación visual.

Material y Métodos: Análisis documental.

## ABSTRACT

*Leadership theories have evolved throughout history, various styles and characteristics have been identified, which in the opinion of these authors depend on different factors and conditions such as attitude, organization, culture, among others. These times demand readjustments in leadership theories, but not on the basis of authority, but on the interest of meeting the objectives and goals of the organization. The changes must attend to the social context and the demands that are demanded from the cultural point of view. In this sense, it would be wrong to categorize leadership based on characteristics such as sex, since a leader is followed by factors such as communication, level of influence, knowledge, identification, empathy, among others.*

*Although the insertion of women in sectors such as politics and education has increased, they continue to be assigned characteristics that for cultural reasons belong to their gender. That is why female leadership is often represented with the inability to manage stressful situations, greater emotional closeness, greater expressiveness and sociability, sensitivity to the needs of the male and female companions and concern for personal image.*

*Higher level professional training is the process that consciously and on a scientific basis guarantees the solid training and preparation of university students based on theoretical, practical and ethical knowledge, in order to achieve educated, competent professionals and creative for their performance in society. Higher education is a space to promote a fair and inclusive culture from a gender perspective, where teaching staff at different organizational levels use the curricular and extracurricular path to achieve a comprehensive education.*

*Design works to solve problems that arise from a human-social need. Sociocultural design factors constitute research and analysis methods and techniques, the social problems of science and technology related to the activity of designing and obtaining information about the sociocultural context where use occurs, the human-product interaction.*

*General Objective: Identify the limitations for effective leadership of women in the educational context.*

*Specific objectives:*

- *Present the importance of higher education as a space to promote an equitable culture.*
- *Link female leadership with visual communication design.*

## Palabras claves:

Educación Superior,  
Liderazgo de la Mujer,  
Coeducación,  
Diseño,  
Equidad De Género.

## Keywords:

Higher Education,  
Women's Leadership,  
Coeducation,  
Design,  
Gender Equity.

Fecha Recibido:

18 / 11 / 2020

Fecha Aceptación:

04 / 11 / 2020

Fecha Publicación:

07 / 04 / 2021

## DESARROLLO

Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva (Diccionario de la Real Academia Española, 2014).

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (Rodríguez, 2017).

Los estilos de liderazgo más conocidos y estudiados por los expertos en el tema son el autocrático, el participativo o democrático, carismático, Laissez Faire, delegativo, informal, orientado a las personas, orientado a la tarea, situacional, transaccional y transformacional. A continuación, se referencian algunos de los mencionados por la relación con el tema que se aborda.

En el liderazgo autocrático el/la líder toma el control absoluto del equipo, dirige, dicta acciones y espera obediencia absoluta por parte de sus colaboradores. La ventaja del liderazgo participativo es que las personas son escuchadas y participan en la toma de decisiones, por lo que el equipo tiene más posibilidades de permanecer en el tiempo que en el estilo anterior. El liderazgo informal se da de manera natural, en función de múltiples factores como las características de la persona, aunque no esté asignado formalmente por la organización. El liderazgo orientado a las personas está enfocado a construir una buena relación entre el/la líder con sus colaboradores y en los colaboradores entre sí, por lo que su labor se vuelve más en un generador de un buen ambiente de trabajo, donde se propicie la integración y la armonía. Por su parte, el/la líder enfocado en la tarea busca que su equipo lo haga de la misma manera, la parte de relaciones queda en un segundo plano, lo importante es cumplir la tarea asignada, obtener resultados. El liderazgo transaccional parte del supuesto de que todos los miembros del equipo establecen un compromiso con este y con el líder, en este, el/la líder tiene la función de corregir. En el estilo transformacional, los/las líderes inspiran a sus colaboradores a realizar su tarea como equipo, trabaja fuertemente en la esfera emocional, pero a la vez busca que este se desarrolle y aporte valor, por lo que constantemente se integra para buscar que el equipo crezca, mejore y vaya generando su propia capacidad.

Se ha tendido a asociar erróneamente el liderazgo femenino con este último, atendiendo a la preponderancia de la esfera emocional, la importancia de la motivación, el hecho de que quien está al frente del equipo de trabajo actúa como entrenador y apoya las capacidades individuales de cada miembro para buscar un desarrollo en conjunto. También se relaciona a las mujeres con el estilo orientado hacia las personas, teniendo en cuenta que se encargaría de propiciar la armonía, generar un buen ambiente de trabajo, donde prime la colaboración y la comunicación como un elemento relevante para el buen funcionamiento.

Dichas características debían formar parte del modo de hacer de una persona que se encuentre ejerciendo la función de líder,

independientemente de su sexo, teniendo en cuenta si es efectivo o no en la labor que desempeña. Así, se estarían manifestando, a decir de Goleman, habilidades psicológicas que permitirían apreciar y expresar de manera equilibrada las emociones propias, entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar la forma de pensar y el comportamiento.

Cuando las mujeres asumen características atribuidas históricamente al liderazgo masculino, son criticadas como lo fueron Angela Merkel, Hillary Clinton y Dilma Rousseff durante sus mandatos. Debido a las atribuciones sobre sus rasgos personalógicos y sus estilos de liderazgo, catalogadas de “duras” y “frías”, la ejecutiva de Facebook Sheryl Sandberg impulsa la campaña “Ban Bossy (Prohibir mandona)”. Relata en un artículo de opinión publicado en el Wall Street Journal que a los hombres se les llama “jefes”, mientras que las mujeres a menudo son catalogadas como “mandonas”; a un hombre se le permite ser “fuerte” y “ambicioso”, mientras que a una mujer se la tacha de “fría” y “calculadora”. Estas dinámicas son las que pretende romper la campaña a mano de Beyoncé, una de las mujeres más influyentes a decir de Sandberg.

Es importante comprender que la efectividad del liderazgo es multifactorial, por lo que no depende de características como el género. Para declarar con certeza las causas del éxito se deben valorar el contexto en el que se es líder, los resultados esperados, el colectivo de trabajo, la correspondencia del tipo de liderazgo con la tarea a desarrollar, entre otros.

Según Cano (2017), existen dos factores importantes que pueden actuar como freno en el avance de la carrera profesional de las mujeres, estos son la llegada de los hijos y la no conciliación. Con esto último se refiere a que los padres se involucren en el cuidado de la prole, en la misma medida que lo hacen las madres. De esta manera, quien desee dedicar tiempo a su carrera profesional podría hacerlo sin problemas, independientemente de su sexo.

Vargas (2014) considera que algunas barreras para las mujeres recaen en la falta de oportunidades dentro de las empresas, las limitantes que pone el mercado, como hacer de la familia un tema exclusivamente femenino y las inherentes a las propias mujeres, como falta de autoestima, motivación y capacidad para hacer partícipe a otros del cuidado de los hijos.

Según la autora, los factores que limitan el progreso profesional de las mujeres son aferrarse a no compartir responsabilidad, descuidar los contactos, estereotipar el liderazgo. En este sentido, las mujeres por lo general destinan su tiempo a ejercer responsabilidades asociadas al cuidado de otros, dejando a un lado la superación personal. Es bien sabido que las mujeres jefas de hogar de familias monomarentales, por ejemplo, asumen dichas características y presentan restricciones de la vida social y afectaciones desde el punto de vista psicológico, en detrimento de su autocuidado. Máxime tratándose de un fenómeno que ha sido transmitido a través de la cultura a las mujeres como un deber y como parte de su rol genérico.

Las investigaciones en Cuba (Vera, 2014; Guas, 2014; Castillo, 2015; González, 2016) comprueban que la mujer sigue desempeñando la mayor cantidad de tareas de cuidado, domésticas y educación de los y las hijos/as. Ellas han sido las

principales cuidadoras y tienden a asumir, a lo largo de sus vidas, un ciclo continuo de cuidados.

Atendiendo a los resultados de una investigación realizada con 16 estudios de caso en Cuba (2019) con una muestra de jefes y jefas de hogar de familias monoparentales, los jefes de familias monoparentales cuentan con redes de apoyo más amplias que las jefas de familias monomarentales, lo cual coincide con los datos aportados por Vargas.

Llegar a igualdad de condiciones en términos laborales requiere un trabajo como sociedad y por parte de las autoridades, pero mientras eso avanza hay que dejar de “estereotipar” el liderazgo femenino, refiere Celia de Anca (2014), directora del Centro para la diversidad en gestión global del IE Bussiness School.

En la actualidad se observa cómo el género es un distribuidor dispar de oportunidades que favorece la desigualdad y diferencias entre ambos. Concretamente en el ámbito laboral, podemos observar como cada año los porcentajes de ocupación laboral de hombres y mujeres muestran una proporción más equilibrada, apuntando a la igualdad.

Coeducar en igualdad implica enseñarles a niños y niñas desde edades tempranas y desde los contextos familiar y educativo, que no existen tareas de tipo domésticas, profesionales, juegos, estudios, profesiones y actitudes inherentes a un sexo u otro. Se nace con diferencias físicas, biológicas y fenotípicas, lo cual no implica que este hecho esté aparejado a capacidades y potencialidades. Desde los tipos de juegos diferentes entre niñas y niños, la fragmentación de estos por sexo, hasta los colores más empleados, hacen que sea necesaria la creación de campañas como la llevada a cabo por la Comunidad de Madrid, a través de la Dirección General de Igualdad, con el objetivo de concienciar y sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los ámbitos, especialmente el acceso al empleo, favoreciendo la progresión en la carrera profesional, la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, así como la corresponsabilidad y la promoción de la igualdad salarial bajo el lema “Si no sabes quién, es porque no existen diferencias”.

El diseño actúa en la solución de problemas que surgen de una necesidad humana-social. Esta actividad intelectual, técnica y creativa involucrada no solamente con la producción de imágenes sino con el análisis, la organización y los métodos de presentación de soluciones visuales a los problemas de comunicación; interactúa con factores proyectuales, humanos, socioculturales, técnicos, productivos y mercadológicos. Los factores de diseño socioculturales constituyen métodos y técnicas de investigación y análisis, los problemas sociales de la ciencia y la tecnología relacionados con la actividad de diseñar y la obtención de información sobre el contexto sociocultural donde se produce el uso, la interacción ser humano-producto.

Atendiendo a este principio, la Comunidad de Madrid, a través de la Dirección General de Igualdad, lanzó una campaña institucional de sensibilización relacionada con las profesiones STEM, las cuatro grandes áreas de conocimiento técnico (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), con el objetivo de potenciar una mayor presencia femenina en estas profesiones,

fomentando el emprendimiento femenino y el liderazgo tecnológico, como parte de la Estrategia Madrileña para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2018-2021. La campaña cuenta con una fase dirigida al público infantil y a sus familias bajo el lema “Érase una vez una científica” y otra dirigida fundamentalmente al público adolescente bajo el lema “Yo ciencias”.

Las diseñadoras feministas entienden que es preciso replantearse qué significa para las mujeres vivir en los ambientes en que viven y, por tanto, piensan que hay que someter a un profundo cambio el programa doméstico tradicional porque es donde, en buena parte, se construye la identidad de género. Ser mujer y ser feminista implica cambiar los estereotipos del diseño de “productos para mujeres”. Lo cual, para algunas feministas, supone también pensar en los productos que más utilizan las mujeres y tratar de hacerlos más efectivos. De ahí que sea necesario utilizar la tecnología del modo más apropiado posible.

Parte de la fuerza política de las prácticas del diseño feminista ha consistido en una estrategia voluntaria de ruptura con la perfección estética que ha sido característica del diseño gráfico. Las diseñadoras gráficas feministas, han utilizado el collage, el fotomontaje y el bricolaje, en un intento de rebatir la lógica unificadora y lineal de la cultura visual occidental, unas estrategias estéticas que han sido notablemente impulsadas por el ordenador, aunque ya se estaban aplicando antes de su aparición. Una de las estrategias más habituales en la gráfica feminista ha sido las apropiaciones del lenguaje de los medios de comunicación y el recurso a la parodia y la ironía, utilizadas con fines transgresores. El uso del color, en manos feministas, se convierte también en una cuestión política. La diseñadora Sheila Levrant de Bretteville, por citar un ejemplo, ha investigado sobre los significados simbólicos de ciertos colores suaves, como el rosa, tradicionalmente asociados a las mujeres. (Revista temática de diseño, 2012). En este sentido, se ha desdibujado el empleo de este color, que se había tendido a identificar con la delicadeza femenina, con un tono radical que la autora antes mencionada emplea para transmitir la fuerza y el orgullo de ser mujer.

Los Diseñadores Industriales y de Comunicación Visual que se forman en el Instituto Superior de Diseño poseen un conocimiento general e integral, una visión global y una postura innovadora ante los problemas, capaces de aprender de la realidad y a la vez cuestionarla, para intuir los cambios y planificar respuestas. Son profesionales de perfil amplio, con énfasis en su formación metodológica, técnica y tecnológica, que le permite abordar el complejo universo de problemas de diseño que la realidad social y empresarial le presenta.

Las autoras del presente trabajo, consideran que el género es una categoría construida socialmente, resultado de la herencia cultural, las diferentes vivencias y experiencias, así como las creencias y estereotipos de una sociedad dibujada por hombres y mujeres en condiciones desiguales. El liderazgo, como muchos otros fenómenos, constituye un resultado de esa construcción social, donde se le atribuyen a las mujeres rasgos como la orientación a las personas, ser sociables, cercanas emocionalmente, cooperativas, predominio de la esfera

emocional en la toma de decisiones, protectoras, flexibles, persuasivas, entre otras características asociadas directamente al rol socialmente construido.

La formación profesional de nivel superior es el proceso que de modo consciente y sobre bases científicas garantiza la sólida formación y preparación de los/las estudiantes universitarios/universitarias a partir de conocimientos teóricos, prácticos y éticos, con el fin de lograr profesionales cultos, competentes y creativos para su desempeño en la sociedad.

La Educación Superior es un espacio para el aprendizaje en materia de género como herramienta necesaria para ejercer un liderazgo efectivo y libre de estereotipos, para fomentar una cultura equitativa e inclusiva desde la perspectiva de género, donde el personal docente en los diferentes niveles organizativos, utilice la vía curricular y extracurricular para lograr una educación integral, donde el estudiantado asimile los nuevos cambios de paradigmas sociales y aprovechamiento de las potencialidades del estudiantado, sin importar su sexo.

Además, se deben tener en cuenta los factores psicológicos en la formación del liderazgo efectivo e incentivarlo si se detecta una persona con actitud para ello, pero si no están sentadas las bases teóricas y prácticas de un escenario donde se puedan desarrollar de manera dialéctica nuevas estrategias, no se logrará fomentar el cambio demandado por la sociedad.

**Resultados:** El liderazgo de las mujeres en la Educación Superior se ve limitado desde los patrones socioculturales, donde las mujeres han estado condicionadas al desarrollo de labores asistenciales, vinculadas a la maternidad y la familia, aun teniendo cierta apertura al sector público. Existen limitantes desde los diferentes niveles de la educación, donde se refuerzan los aspectos negativos de una cultura no equitativa. Existen limitantes contextuales, que tienen que ver con las características físicas y de cultura organizacional donde se desarrolle el liderazgo. El aspecto psicológico es un factor común que determina la puesta en práctica del liderazgo efectivo, atendiendo a roles asignados y asumidos por las propias mujeres que lo ejercen. El diseño es una herramienta crucial para la eliminación de estereotipos socioculturales y para promover un contexto favorable en el desarrollo humano en una sociedad justa y equitativa.

## CONCLUSIONES:

- Existen limitaciones para un liderazgo efectivo de las mujeres, aun habiendo avanzado en materia de inserción y visibilidad social.
- La Educación Superior es un espacio para el aprendizaje en materia de género necesario para ejercer un liderazgo efectivo y libre de estereotipos.
- Vincular el diseño de comunicación visual al liderazgo femenino puede promover una cultura equitativa en materia de género.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Attias, A. (2014). El liderazgo femenino es el crecimiento del siglo XXI. *Entre mujeres*, Argentina.
- Bonilla, A. B. (2019). Autocuidado en jefes y jefas de hogar de familias monoparentales/monomarentales desde el enfoque interseccional [Tesis de Grado, Universidad de La Habana].
- Cano, T. (2017). Tiempo y Desigualdad en las Dinámicas Laborales y Familiares. *Revista Internacional de Sociología*, 75 (1). doi.org/10.3989/ris.2017.75.1.16.183.
- Capitalismo Consciente. (2018). *El liderazgo femenino hoy: barreras y soluciones*. <https://capitalismoconsciente.es/liderazgo-femenino-hoy-barreras-y-soluciones/>.
- Castillo, M. d. (2015). Bienestar psicológico en cuidadores y cuidadoras de personas con Esquizofrenia [Tesis de Grado, Universidad de La Habana].
- Cinconoticias. (28 de enero de 2020). Liderazgo femenino. ¿Qué prefieren las empresas? <https://www.cinconoticias.com/liderazgo-femenino-que-prefieren-las-empresas/#>.
- Collante, A. J. y Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 183-195.
- Comunidad de Madrid (2018). Campaña institucional para la promoción de las mujeres en las profesiones STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). Consultado el 20 de abril de 2020, a las 10:06.
- Covas, J. Z. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2020). Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]. <https://dle.rae.es>.
- El Mundo. (2014). *CAMPAÑA BAN BOSSY. Una campaña enseña a las niñas que la ambición ni es mala ni es de hombres*. <https://www.elmundo.com>
- Gabaldon, P. y de Anca, C. (2014). Female Directors and the Media: Stereotypes of Board Members. *Gender in Management*, 29 (6), 334-351.

- González, L. F. (2016). Bienestar Psicológico. Cuidadores(as) de familiares dependientes [Tesis de Máster, Universidad de La Habana].
- Guas, M. A. (2014). Bienestar psicológico y Cuidadores/as de personas con Demencia de tipo Alzheimer [Tesis de Máster, Universidad de La Habana].
- Gutiérrez, E. J. y Flórez, R. E. (2015). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. Universidad de León, España.
- Mota, M. (2018). Diseño feminista: empoderamiento, equidad y educación.
- ONU Mujeres (2014). *Las mujeres en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones*. Naciones Unidas. <https://www.onumujeres.com>
- Palala, G. M. (2017). Mujeres toman la delantera en la Educación Superior.
- Pelta, R. (2012). Feminismo: una contribución crítica al diseño. *Revista temática de diseño*.
- Peña, S. (2008). Propuesta de currículo para la formación de diseñadores. [Tesis de Máster, Universidad de La Habana]
- Rodríguez, R. A. (2017). *Liderazgo para el Éxito: Estilos de Liderazgo*. <https://www.researchgate.net/publication/314151982>.
- Rosado, O. G. y Luque, A. V. (2017). Diferencias entre hombres y mujeres sobre las características del líder ideal en el ámbito laboral. *REIDOCREA*, 6, 364-369.
- Senescyt (2015). Participación femenina en la Educación Superior. *Boletín de prensa*, 66.
- Valiente, C. M. y Pereira, G. H. (2018). *Psicología general. Material de apoyo a la docencia*.
- Vargas, C. & Villarreal, N. (2014). *Programa Mujer Rural, avances, obstáculos y desafíos*. Bogotá: Oxfam Colombia.
- Vera, E. R. (2014). Las personas que cuidan. Una caracterización del bienestar psicológico en cuidadores de pacientes con cáncer. [Tesis de Máster, Universidad de La Habana]