

LIDERAZGO

1. QUE ES LIDERAR. TÓPICOS

(Información extraída de: *Ser líder no es difícil* (Bolívar, C. 2004) y *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal* (Lorenzo Delgado, M. 2004)

Todavía hoy se encuentra muy extendida la idea de que para ser un buen líder hay que nacer con determinadas habilidades. Esto es falso. Como demuestran las numerosas investigaciones en el ámbito de la psicología y el desarrollo profesional, la clave no está en factores innatos, sino en las competencias emocionales que son competencias susceptibles de ser desarrolladas en la medida que se desee. Por tanto, para ser un buen líder lo único que hace falta es desear ser un buen líder.

Estudios realizados por distintos autores, reflejan que ni las características ni los rasgos de comportamiento ni las dimensiones de la actividad, explican el liderazgo. En este sentido, las explicaciones se dirigieron hacia el contexto: para cada contexto, para cada situación a resolver puede ser necesario un líder diferente. El liderazgo no es consustancial a ciertos sujetos o tipos humanos. Es más bien, una función que el grupo atribuye, según el momento y la actividad, a determinados miembros (uno o varios) del propio grupo. No hay un líder para todas las ocasiones, sino que en cada contexto y en cada situación surge una persona o personas capaces de dinamizar y buscar soluciones al grupo.

Tampoco es lo mismo ser un buen gestor o un buen jefe que ser un líder, términos que con frecuencia se utilizan como sinónimos.

Gestionar en esencia, es sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente. (Lorenzo, M. 2004)

El liderazgo se conceptualiza como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización.

En definitiva, (Lorenzo Delgado, 1996) el liderazgo es:

- Una función. Por eso se habla más de liderazgo que de líder.
- Es estratégica para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de la organización.
- Es compartida, en el sentido de que se distribuye por todas las unidades organizativas (por todos los elementos del organigrama)
- Se inserta en la cultura, como un valor más dentro de la cultura de la organización

- Reside en el grupo, pero en su ejercicio influyen factores y cualidades personales, como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación personal, etc.

El liderazgo, pues, se presenta hoy como una función de influencia que resulta de la confluencia dinámica de cuatro variables:

- El líder o líderes del grupo con sus características
- El grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder
- La situación o el contexto problemático a superar, dinamizar o mejorar.
- Un proyecto compartido como respuesta o salida a esa situación.

Resumiendo, se podría **definir el liderazgo como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido.**

2. LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo es una megacompetencia que comprende y abarca otras competencias más operativas, más específicas a la práctica profesional.

Clarificar este abanico de competencias permite tener las claves sobre qué capacidades es necesario mejorar para ejercer un liderazgo efectivo.

Goleman y Boyatzis (2002) las dividen en las siguientes categorías

INTRAPERSONALES		INTERPERSONALES	
CONCIENCIA DE UNO MISMO	AUTOGESTIÓN	CONCIENCIA SOCIAL	GESTIÓN DE LAS RELACIONES
- Conciencia emocional de uno mismo	- Autocontrol	- Empatía	- Inspiración
- Valoración adecuada de uno mismo	- Transparencia	- Conciencia organizativa	- Influencia
- Confianza en uno mismo	- Adaptabilidad	- Servicio	- Desarrollo personal de los demás
	- Logro		- Catalizar el cambio
	- Iniciativa		- Gestión de conflictos
	- Optimismo		- Trabajo en equipo

3. ESTILOS DE LIDERAZGO

Como hemos apuntado anteriormente, el liderazgo está determinado por la situación y el contexto concreto dónde se da.

Un buen líder debe identificar que estilo es el más adecuado a cada situación.

Goleman, Boyatzis y McKee (2002) hablan de los siguientes:

ESTILOS QUE CREAN UN CLIMA FAVORABLE	
VISIONARIO: Mueve a la gente hacia una visión compartida	++++
COACHING: Construye capacidades a largo plazo alineando las actuaciones individuales con las metas organizativas	+++
DEMOCRÁTICO: Valora las aportaciones de la gente y crea compromiso a través de la participación	++
AFILIATIVO: Crea armonía conectando a la gente entre sí	+

ESTILOS QUE CREAN UN CLIMA MENOS FAVORABLE	
TIMONEL: Pone objetivos retadores y, de manera agresiva, modelos de comportamientos para alcanzarlos	--
AUTORITARIO: Dirige a través de la autoridad. "Hazlo porque yo lo digo"	----

Situaciones en las que cada estilo es más efectivo

VISIONARIO: Cuando se necesita una visión clara, en las situaciones de incertidumbre

COACHING: Cuando debemos centrarnos en el desarrollo del potencial de los colaboradores a largo plazo

DEMOCRÁTICO: Cuando se necesita consenso y participación

AFILIATIVO: Cuando es necesario fortalecer vínculos y cohesionar los equipos o gestionar la diversidad en las situaciones críticas

TIMONEL: En ámbitos técnicos o entre profesionales motivados y competentes. Durante la primera fase del ciclo vital de una empresa en la que el crecimiento resulta esencial

AUTORITARIO: Cuando se ve obligado a cambiar los hábitos de la organización que atraviesa una situación crítica o se debe hacer frente a una emergencia.

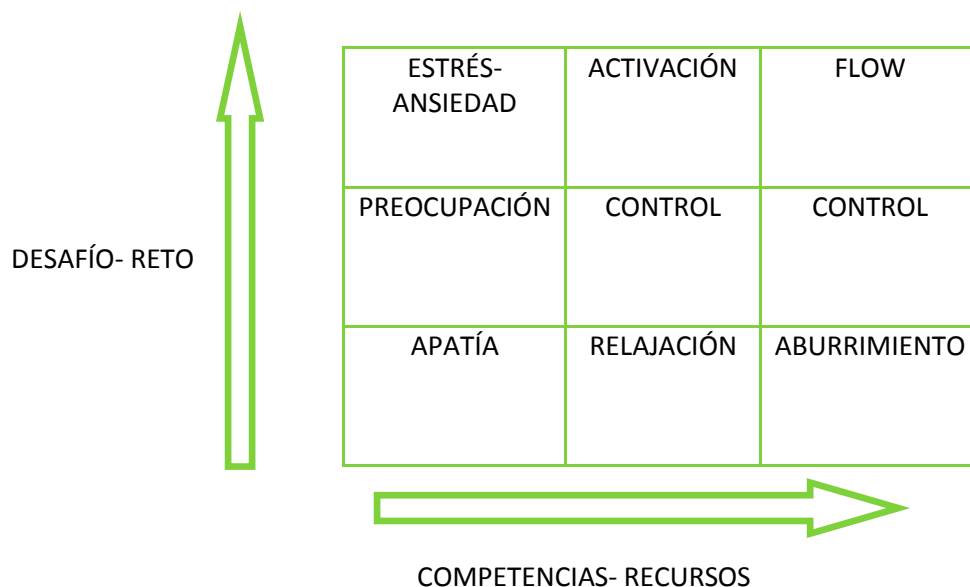
Cada estilo de liderazgo además está más relacionado con unas competencias que con otras, de las que señalábamos en el cuadro anterior (interpersonales- intrapersonales)

ESTILO DE LIDERAZGO	COMPETENCIAS RELACIONADAS	
	INTRAPERSONALES	INTERPERSONALES
VISIONARIO	Confianza en uno mismo y en los demás Conciencia de uno mismo Transparencia	Empatía Capacidad para catalizar los cambios Inspiración
COACHING	Conciencia de uno mismo	Empatía Sinceridad Creación de vínculos Confianza en los demás Comprensión organizacional Desarrollo de otros
DEMOCRÁTICO		Trabajo en equipo Gestión de conflictos Influencia
AFILIATIVO		Empatía Colaboración Gestión de conflictos Creación de vínculos
TIMONEL	Orientación al logro Iniciativa	
AUTORITARIO	Orientación al logro Iniciativa	Influencia

4. CONSECUENCIAS DEL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES. TEORÍA DEL FLOW.

Cada una de nosotras vive un estado emocional diferente según el nivel de competencia que percibe tener y el desafío o reto que implique un determinado objetivo o tarea.

El desarrollo de las capacidades permite llegar al estado de “flow”



Esta representación es también muy útil para detectar el nivel de competencia del equipo, si se observan las emociones que describen: si alguien del equipo muestra ansiedad en la ejecución de una determinada tarea, es posible que el reto sea muy alto para el nivel de competencia de sí mismo que percibe.

5. COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO

AUTOESTIMA Y EMPODERAMIENTO.

(Extraído del taller: Liderazgo desde la perspectiva feminista. Berbel, S.)

En todos los análisis realizados a personas líderes destaca la confianza en sí mismas, su convencimiento en la defensa de sus valores y su determinación a llevar a cabo sus ideas aún a costa de enfrentarse a dificultades durante el proceso. Esta seguridad en la propia capacidad y la confianza en la consecución del éxito no son más que características de un buen nivel de autoestima. Se trata, por tanto, de un indicador excelente de la posibilidad de ejercer el liderazgo.

El empoderamiento es un concepto ligado a la autoestima en el sentido que confiere un orgullo de sí, una sensación de poder hacer. (como indica su propio nombre, del inglés *power*) y está por tanto indisolublemente unido al nivel de autoestima personal.

Sin embargo, es muy importante no confundir la autoestima con otras actitudes de superioridad o prepotencia. Todo el mundo conoce políticos y políticas que han hecho carreras de gran éxito, personas que aparentemente saben de todo y que han desarrollado grandes e impresionantes habilidades para justificar y defender diferentes puntos de vista aunque, desgraciadamente, lo han hecho a menudo a costa de sacrificar su habilidad para escuchar a los demás. Al mismo tiempo, se pide que quien se dedique al liderazgo sea una persona que se muestre siempre fuerte, en buenas condiciones, que tenga total disponibilidad, buena presencia, que se comporte de forma idealista y pragmática a un tiempo, capaz de manejar las confrontaciones y evitar las discrepancias. Muchas mujeres quedan anonadadas delante de tal nivel de exigencia y, aunque su decisión de trabajar en este ámbito sea firme, piensan que nunca podrán tener ese grado de disponibilidad, seguridad personal ni de sabiduría. Lo cierto es que debemos preguntarnos si ese tipo de vida satisface a las personas y si deseamos que las mujeres que lideran se transformen en *superwomen*.

El liderazgo, y más concretamente en el ámbito político, tiene que ver con todas las personas que forman la sociedad, motivo por el cual debe aceptarse que haya personas no perfectas en los cargos de representación pública, con sentimientos y emociones, capaces de conciliar la vida personal con la laboral y contando con las limitaciones propias de los seres humanos y con el grado de dedicación que personalmente escojan.

Esta imagen de dureza para el acceso a puestos de responsabilidad ha conseguido que, de entrada, muchas mujeres se sientan en inferioridad de condiciones respecto a sus colegas masculinos. Esta sensación de inferioridad es la que conduce a un bajo nivel de autoestima que impide desarrollar adecuadamente las propias capacidades.

1. AUTOESTIMA EN MUJERES LÍDERES

La autoestima se refiere a la relación que una mujer establece consigo misma: lo que piensa de sí misma, la imagen corporal que se ofrece, así como el grado bienestar que siente consigo misma. Se trata de un factor de supervivencia fundamental para la vida de las personas y es especialmente importante en un puesto de responsabilidad porque un nivel adecuado de autoestima capacita para sobrevivir a las críticas, a los conflictos y a las relaciones difíciles con el entorno. Permite superar los momentos dolorosos y tener la confianza de que podemos modificar, de acuerdo con nuestros intereses, el curso de nuestra vida. Y permite enfrentarse a las situaciones complicadas o que dan miedo con seguridad en las propias habilidades. Una mujer con un buen nivel de autoestima podrá defender sus propuestas aunque haya una mayoría en contra y no resentirse por ello; podrá oponerse a alguien en público sin temor a hacer el ridículo; sabrá dar valor a sus argumentos aunque otras personas le hagan el vacío o la menosprecien y, sobre todo, no se sentirá culpable por hacer aquello que desea y que cree que debe hacer.

¿Por qué las mujeres tienen un déficit especial de autoestima? Sabemos que la educación es diferente para los niños y para las niñas. No sólo ejercen una fuerte influencia los padres sino todo el conjunto de la sociedad, mostrando diferentes roles y comportamientos como los adecuados a cada género. Todavía los padres están habitualmente más orgullosos de los logros de sus hijos varones que de sus hijas.

Los estudios realizados sobre este tema muestran que actualmente los padres siguen orientando a sus hijos hacia carreras de más prestigio social y ocupaciones mejor consideradas que a sus hijas. Cuesta aún hoy imaginarse a una familia que incentive a una muchacha para que se independice y oriente su carrera hacia la política de un país, por poner un ejemplo. El papel tradicional que las mujeres tienen en la sociedad dificulta que éstas desarrollen objetivos que la sociedad considera valiosos. Si la sociedad los considera menos valiosos, difícilmente las propias mujeres pueden modificar esa percepción.

Pensemos, por poner un ejemplo muy claro, los modelos de los cuerpos que se proponen a los jóvenes en la adolescencia y que evidencian esa diferencia cultural de género: modelos fuertes y atléticos para los varones y delgados y enfermizos para las mujeres. ¿Qué mujer joven puede imaginarse fuerte y valiente en su futura vida adulta con la imagen débil y esquelética que se le ofrece como ideal de sí misma?

Otra fuente de influencia en la propia autoestima son los cuentos infantiles que, durante siglos, han pasado generación tras generación de padres y madres a hijos e hijas en todas las culturas. En ellos, las mujeres protagonistas suelen ser pasivas y dóciles, bellas y sumisas, nunca deciden su propia vida, los demás deciden por ellas, y son las que triunfan consiguiendo por marido a un hombre poderoso (Blancanieves, la Bella durmiente, Cenicienta). Sin embargo, las mujeres que saben lo que desean, son activas y luchan por conseguir sus objetivos son castigadas y convertidas en brujas y malísimas madrastras. Si bien es cierto que los cuentos infantiles han cambiado mucho en los últimos tiempos, no hay más que echar una ojeada a las librerías para comprobar que los cuentos de hadas tradicionales siguen con plena vigencia en todos los países de nuestro entorno, cuando no con nuevas versiones que mantienen el mismo

fondo ideológico (películas de Walt Disney o similares en que los papeles valiosos son para los varones y las mujeres son protagonistas sólo en caso de que defiendan la figura del padre o la cultura masculina).

Esto comporta que las mujeres habitualmente tengan una autoestima más baja que los varones. Además, la autoestima tiene características diferentes: los varones tienen dificultades para conocer y aceptar los propios sentimientos y las mujeres para deshacerse de sus culpas.

En puestos de responsabilidad, las mujeres muestran su baja autoestima cuando no se atreven a disentir en público de un ponente que ha dicho lo que a su juicio sería alguna barbaridad, cuando renuncian a cargos de poder pensando que no serán capaces de hacerlo bien, cuando enmudecen de pronto ante una frase grosera de un adversario, cuando no son capaces de defender una idea por miedo a parecer ridículas, cuando esconden sus sentimientos como tristeza o rabia para no parecer débiles, cuando ocultan el deseo de acabar pronto una reunión para ir a ver a sus hijos/as porque saben que no serán comprendidas...

2. ¿CÓMO CONSEGUIR UNA ALTA AUTOESTIMA?

En todos los cursos de autoestima hay algunas mujeres que muestran su preocupación por la posibilidad de que, tras practicar las técnicas adecuadas, su autoestima pueda aumentar en exceso. Tienen miedo de volverse unas creídas, personas excesivamente pagadas de sí mismas. Esa preocupación es una muestra más de su baja autoestima, y parte del desconocimiento de una misma. Las mujeres han estado oprimidas y mal consideradas durante tanto tiempo que temen no controlar su carácter y transformarse en un tipo de persona que no quieren ser, orgullosa y poco comprensiva.

Pues bien, no hay que tener el menor temor a ese respecto: la autoestima es necesaria para la supervivencia. Como hemos dicho anteriormente, las personas con alta autoestima pueden derrumbarse en un momento dado, pero siempre tienen capacidad para sobreponerse. La autoestima es como el sistema inmunitario de la conciencia. No se puede tener demasiada autoestima, igual que no se puede tener demasiada salud. La autoestima no es amor a una misma, es confianza en una misma.

Cuando una persona es jactanciosa o arrogante o bien se propone metas que nunca cumple es precisamente porque su autoestima es baja. Una persona con elevada autoestima no se preocupa por las comparaciones con los demás y se propone metas que pueda alcanzar, porque le interesa su felicidad y la de quienes la rodean.

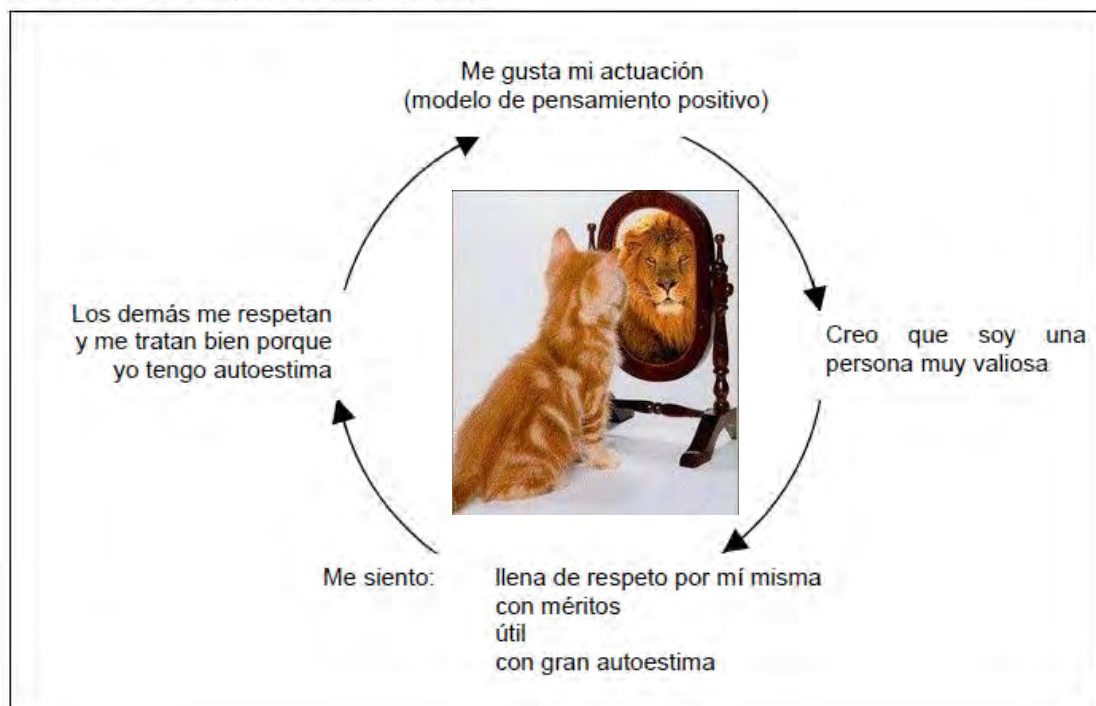
La autoestima, por tanto, crea un conjunto de expectativas acerca de lo que es posible y adecuado para las mujeres. Estas expectativas tienden a generar acciones y así se convierten en realidades. La mente con alta o baja autoestima, tiende a generar profecías que se convierten en realidades. Así es cómo actúa el modelo de pensamiento negativo sobre nosotras mismas, sobre los demás y, como reflejo de la visión que percibimos en los otros, de nuevo sobre nosotras mismas:

Gráfico 1. **Círculo del odio**



Del mismo modo, pero con un resultado absolutamente diferente, actúa sobre las mujeres el modelo de pensamiento positivo

Gráfico 2. **Círculo de la autoestima**

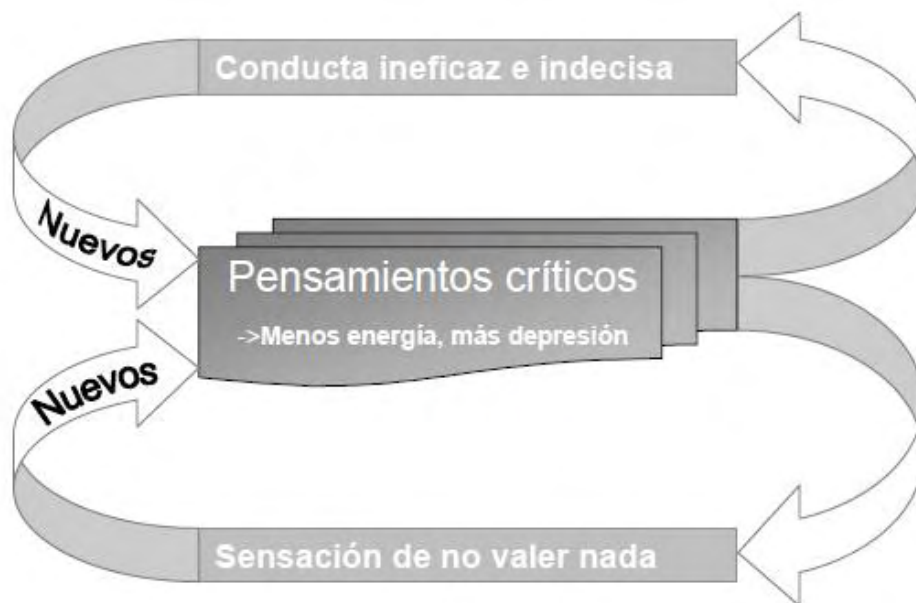


Sin embargo, no podemos aumentar nuestra autoestima si no partimos de los diferentes aspectos de la personalidad que la componen. Decir: .Me gusto a mí misma, es un reflejo de sentirse bien con las propias emociones, estar de acuerdo con los propios pensamientos y no sentirse culpable por ellos, ser consciente de por qué se actúa de una forma u otra y cuidar nuestro cuerpo. Por el contrario, cuando una mujer no se gusta a sí misma es porque alguno de estos aspectos está descuidado o poco valorado.

Mejorar la autoestima, por tanto, se consigue mejorando uno o más de los campos o áreas implícitas en la persona. No podemos mejorar directamente la autoestima, pero sí podemos influir indirectamente en ella, cambiando una o más variables personales: conductas, pensamientos, emociones o actitudes físicas. Es necesario, por tanto, lograr un equilibrio entre los diversos componentes de nuestra persona.

3. PENSAMIENTOS POSITIVOS

Uno de los factores necesarios para incrementar la autoestima en las mujeres es el autoconocimiento. Conocer las cualidades que se tienen es importante para valorarse y actuar con seguridad. Identificar los pensamientos negativos que tenemos sobre nosotras mismas resulta imprescindible para saber qué opinión tenemos realmente sobre nuestra valía. Con frecuencia, las mujeres tienen miles de pensamientos negativos que merman su capacidad de éxito.



Identificar cuáles son y sustituirlos por pensamientos positivos repercutirá en una mejora de la propia autoestima y en una mejor actuación política y en todos los terrenos en que la mujer trabaje



En ocasiones, los pensamientos negativos (estoy haciendo el ridículo, no sirvo para esto, voy a equivocarme, seguro que empiezo a hablar y olvido mi discurso, etc.) están inducidos por los demás, especialmente por los hombres, inmersos en una cultura masculina, que desprecia o minusvalora a las mujeres.

Vamos a destacar algunas que influyen especialmente en una baja valoración propia:

► En ocasiones parece que, haga lo que haga una mujer, siempre está mal. Por más que se esfuerza en cumplir sus múltiples roles, no oye más que críticas y ningún elogio. Es frecuente que se culpabilice socialmente a las mujeres que se ocupan exclusivamente de las tareas del hogar y de los hijos e hijas pequeños acusándolas de ser totalmente dependientes, de no contribuir económicamente a las necesidades de la familia. Sin embargo, si una mujer que ha sido madre decide acceder al mercado de trabajo y ser activa en algún tipo de puesto de responsabilidad, se la acusa de descuidar (cuando no abandonar) al marido y a los hijos/as. En estos casos se suele mirar con lástima al marido, que debe ocuparse de lo que ella supuestamente deja de hacer en el hogar, y se le recuerda a ella la suerte que ha tenido por tener un esposo tan comprensivo. Estas situaciones, provocadas tanto por hombres como por mujeres, influyen en que las mujeres que las padecen se sientan, hagan lo que hagan, con mala conciencia, culpables de no ser perfectas en todo y rebajen su autoestima de forma importante.

► Ocurre lo mismo en los casos, desgraciadamente tan frecuentes, de mujeres que sufren maltratos o abusos sexuales. Existe una tendencia social, claramente reflejada en algunas sentencias judiciales, a pensar que de algún modo la mujer víctima ha provocado la agresión o el abuso: tal vez se vistió con un escote demasiado grande, movió demasiado las caderas o, sencillamente, era demasiado guapa... por no hablar de la terrible frase que a veces hemos escuchado entre los vecinos y vecinas de una víctima mortal a manos del marido: Algo habrá hecho cuando ha acabado así. Por todo ello, es fundamental que trabajemos con nuestros sentimientos de culpa y vergüenza para lograr que dejen de oprimirnos y actuemos en libertad, conociendo nuestros límites y priorizando aquello que consideremos más importante en nuestra vida. Pero, sobre todo, es importante que jamás ocasionemos culpa o vergüenza en otra mujer. Esta complicidad femenina es imprescindible para que se respete a todas las mujeres y para respetarnos a nosotras mismas.

► A menudo se caracteriza a las mujeres con bromas de mal gusto. Es frecuente que se las ridiculice en reuniones con frases relativas a su cuerpo, su pelo, sus tendencias sexuales, o similares, generalmente cuando no están presentes. Esta situación debería ser rechazada por el resto de mujeres que haya en la reunión. Los hombres dicen muchas bromas del tipo: “Cuando mi mujer llegue a los 40, la cambiaré por dos de veinte”, bromas que responden a las fantasías, mitos y prejuicios propios de la cultura masculina. Hay una cosa que debe quedar clara: si a una mujer se la ridiculiza lo suficiente, puede despedirse de convertirse en líder. Así pues, cuando escuchemos que se está ridiculizando a una mujer es fundamental reaccionar inmediatamente y rechazar esa imagen. Estaremos trabajando por el respeto colectivo hacia nuestro género pero también por nosotras mismas ya que nadie asegura que no seamos víctimas de la ridiculización en la próxima reunión.

4. PASOS A SEGUIR PARA ELEVAR EL NIVEL DE AUTOESTIMA

1. Ser conscientes de la propia autoestima. Es necesario el autoconocimiento para saber a qué nivel se sitúa la autoestima de cada mujer y partir de una evaluación realista. A partir de esta valoración, podrá saberse en cuál de las áreas que hemos descrito se necesita trabajar más para superar la falta de confianza en una misma.

2. Proponerse prácticas en ámbitos personales y sociales. Cada mujer debe proponerse prácticas que le permitan alcanzar metas posibles y valiosas para su vida. Una de las formas más recompensantes y accesibles de aumentar la autoestima es mediante el comportamiento asertivo.

3. Establecer pactos y redes entre mujeres. Trabajar conjuntamente eleva el nivel de autoestima personal y colectiva al tiempo que afianza los compromisos y permite la defensa de los derechos de las mujeres

4. Ámbitos en que deben situarse las prácticas:

a) Vivir conscientemente (de las propias actitudes y las ajenas)

b) Aceptarse a sí misma (aceptar las limitaciones y no culpabilizarse)

- c) Buscar el equilibrio de la energía (área intelectual, emocional, física y de la conciencia)
- d) Asumir las propias responsabilidades
- e) Reconocer los sentimientos negativos
- f) Autoafirmarse mediante pensamientos positivos
- g) Vivir con un propósito
- h) Tener claras estas propuestas hará que las mujeres puedan autoafirmarse tanto en el terreno laboral como en el personal y les permitirá afrontar con seguridad y confianza en sí mismas el reto de ejercer el liderazgo en el caso de que así lo demande su carrera laboral.

ASERTIVIDAD

Con frecuencia habréis observado lo diferente que resulta el lenguaje de los líderes masculinos de los femeninos, aún expresándose en el mismo idioma y sobre el mismo tema. Seguro que reconocéis las siguientes expresiones en boca de mujeres, cuando inician una intervención, independientemente del cargo político que ocupen:

“Yo solamente quisiera explicar”, “Creo que, en cierto modo”, “Realmente no sé qué decir”, “Básicamente no creo”, “Yo propondría”, “No tengo mucho que agregar”, “Permítanme sólo unos segundos para decir”, “Seré breve”. Y esto, en el mejor de los casos ya que a menudo lo que ocurre es que las mujeres asisten a debates en los que no participan y, si lo hacen y encuentran oposición a alguna de sus ideas, inmediatamente las retiran.

Este tipo de lenguaje, tan cauteloso por miedo a decir algo incorrectamente, unido a una expresión corporal de timidez, no genera confianza ni credibilidad en quien las escucha. Por el contrario, los hombres realizan afirmaciones con tanta seguridad que la proyectan al exterior y convencen de su veracidad. Un hombre en el uso de la palabra emplea ciertas expresiones que inducen a aceptar como un hecho lo que está diciendo, aún cuando en realidad no lo sea: “Definitivamente pienso que debemos actuar de esta manera”, “Es obvio que”, “Nadie podrá contradecirme si les digo que”

Estos ejemplos muestran que el lenguaje de las personas, además de estar condicionado por el medio social y cultural del hablante, lo está también por el género. Está claro que el uso del lenguaje provee bases de poder y de autoridad, control e influencias, y es uno de los factores que refuerzan la condición discriminada de las mujeres. Las mujeres no saben tratar con estos factores y a menudo prefieren callar a enfrentarse a determinadas situaciones que no controlan.

Las mujeres, poco acostumbradas a lidiar con relaciones de poder en posición de igualdad, con frecuencia no saben reaccionar a ellas de manera adecuada para sus intereses. Aprender técnicas asertivas es un medio para reforzar la confianza en una misma y resolver con éxito situaciones de discriminación en la vida política y personal.

1. TIPOS DE CONDUCTA MÁS FRECUENTES

En algunos de los ejemplos expuestos veíamos cómo las mujeres se expresan de forma tímida y cautelosa, dispuestas a retirar lo dicho al menor contratiempo. Esa es básicamente una conducta pasiva. De hecho, algunos estudios han demostrado que hay diferencias de actitud y de lenguaje relacionadas con grupos ocupacionales. De este modo, las mujeres, debido a la división genérica en la sociedad, han desarrollado actitudes pasivas para asuntos técnicos, políticos o científicos, y los hombres con respecto a lo doméstico, artesanías y cuidado de la familia.

La **conducta pasiva** es aquella que pone los derechos de las otras personas por delante de los propios. Se acepta lo que el otro o la otra desea, relegando los propios deseos. Con esta conducta puede llegarse al extremo de permitir que los propios derechos sean violados.

No son unos resultados extraños si observamos la experiencia temprana a que están sometidos los niños y las niñas aún en la actualidad. A los varones se les muestra el ideal masculino que enfatiza la dureza, competencia y agresión, pero también iniciativa y acción. A las niñas se las imbuye en gran medida del ideal femenino que todavía incluye pasividad y sumisión, pero también sensibilidad, cuidado de los demás e intimidad.

Los hombres y mujeres aprenden, por tanto, a comportarse de forma diferente desde la infancia. No hay más que mirar las tiendas de bebés para distinguir el azul de la ropa para varones y el rosa para las niñas, comenzando así el aprendizaje de los roles sexuales, que después seguirá en la escuela y más tarde en el trabajo.

Hay que ser consciente de que las mujeres contribuimos a la diferenciación sexual según la forma como eduquemos a nuestras hijas e hijos. Si realmente deseamos cambiar en alguna medida la sociedad y que nuestras hijas no asuman roles de pasividad en ámbitos importantes, debemos entrenar a los niños varones en tareas y sentimientos que tradicionalmente se han considerado de dominio femenino.

Algunas mujeres, como reacción a la educación recibida, desechan la pasividad y deciden comportarse de forma más enérgica, llegando incluso a copiar los modos agresivos de sus colegas varones. Muchas de ellas dicen que son unas “supervivientes”, que en el mundo laboral, la única forma de sobrevivir es adoptar los modelos masculinos, luchar y competir, si no quieren ser sometidas.

Estas mujeres valoran mucho los puestos de poder a los que han llegado y no suelen mostrar la menor comprensión hacia otras mujeres que todavía están en el camino. Consideran que, igual que ellas lo han conseguido, y bastante que les ha costado, las demás también pueden hacerlo. Son mujeres con fama de “duras”, “implacables”, a menudo temidas por su mano de hierro y que han dado lugar al estereotipo de que “peor una mujer que un hombre como jefe por encima”. Si llaman tanto la atención es precisamente por eso, porque son muy pocas y se apartan del comportamiento típico femenino, no porque en la sociedad no estemos cansadas de ver personas (entre ellas muchos hombres) con un nivel de agresividad e incluso crueldad superlativo.

La **conducta agresiva** es aquella que considera que los propios derechos son lo más importante, incluso a costa de los deseos de los demás. Deteriora las relaciones interpersonales y crea hostilidad a su alrededor. Sin embargo, esta forma de actuar tampoco es la adecuada. Estas mujeres pagan muy caro el alejamiento de sus sentimientos más profundos, a menudo en forma de soledad y amargura. La conducta agresiva hace daño a los demás pero también a quien la practica, de modo que no es un buen modelo para la sociedad que deseamos.

La alternativa adecuada para las mujeres es aquella conducta que se coloca en el punto medio entre la pasiva y la agresiva. Un tipo de actitud que consigue las metas que se desean sin atacar a nadie, pero defendiendo las propias ideas y derechos: la conducta que llamamos asertiva.

La **conducta asertiva** es aquella en la que la mujer defiende sus propios derechos al tiempo que respeta los de los demás. Se coloca en el punto medio entre la actitud pasiva y la agresiva y es la que mejor funciona en la mayoría de los casos.

Las personas que practican la conducta asertiva son buenas líderes, adquieren confianza en sí mismas y son respetadas por las demás personas, puesto que su actuación siempre intenta ser coherente. Una persona asertiva:

- sabe escuchar
- domina la comunicación no verbal
- sabe expresar pensamientos y emociones de manera directa pero respetuosa
- puede decir que no a las peticiones de los/as otras
- vive con optimismo

Las tres conductas se comportan de forma diferente en cuanto al lenguaje que utilizan, los objetivos que se proponen y la expresión corporal que las acompaña. En la siguiente tabla quedan reflejadas estas diferencias:

	PASIVA	AGRESIVA	ASERTIVA
MENSAJE	Usted tiene razón, no importa lo que yo piense, o como me sienta	Yo tengo razón. Si usted no piensa como yo, está equivocada	Así es como yo veo la situación. Esto es lo que yo pienso. Y estos son mis sentimientos
OBJETIVO	Evitar cualquier conflicto	Conseguir lo que se desea. Ganar	Crear comunicación y respeto mutuos
MEDIOS	Voz débil y vacilante	Voz fuerte, presuntuosa, emitida a borbotones, sarcástica	Tono firme, cálido, bien modulado, cadencia uniforme
MIRADA	Mirada apartada o baja	Mirada fría y penetrante	Mirada directa, abierta, sincera
CUERPO	Postura encogida, cabizbaja, movimiento nervioso de la manos y la cabeza	Postura estirada, rígida, inclinada hacia delante, manos en la cadera, frecuentemente señala con el dedo, manos cerradas, golpes con los puños	Postura relajada y bien equilibrada, manos sueltas a cada lado del cuerpo, gestos relajados

Lo más importante es que los resultados de estas conductas son absolutamente diferentes. Adoptando una actitud pasiva las mujeres se sienten muy mal consigo mismas, si practican un comportamiento agresivo se ganan la enemistad de los demás y sólo si son capaces de mostrarse asertivas conservan el respeto hacia sí mismas y se ganan el de las demás personas.

CONDUCTA	CONSECUENCIA
PASIVA	Muy poco respeto por una misma. Lástima o rencor hacia los demás. Necesidades insatisfechas. Frecuentemente se sienten dolidas y o inquietas: esperan que los otros adivinen lo que desea o lo que quiere decir. No se hacen progresos en los temas reales
AGRESIVA	Dudosa respecto a sí misma. Tiene que llevar las riendas en todo momento, cueste lo que cueste. Relaciones interpersonales deterioradas: crea hostilidad en los otros. Puede ganar posiciones a corto plazo a costa de los demás
ASERTIVA	Sostiene y amplía el respeto por sí misma. Consigue las metas que desea. Se centra en temas reales. Aumenta la confianza en sí misma. Crea relaciones interpersonales adecuadas.

2. ENSAYAR LA CONDUCTA ASERTIVA

Todas las situaciones difíciles que hemos estado analizando pueden ser neutralizadas y revertir en un aumento de la seguridad en las mujeres que las resuelven positivamente. Responder asertivamente suele ser el mejor método para lograr el éxito en situaciones conflictivas o que las mujeres viven como complicadas.

Sin embargo, muchas mujeres explican que les resulta muy difícil replicar adecuadamente en el momento en que ocurre la agresión o el ataque verbal. Dicen que se quedan sin habla y sólo mucho rato después, cuando no pueden dormir por culpa de la sensación que la situación les ha provocado, aciertan con las palabras que deberían haber dicho. Esto les provoca rabia y aún más insatisfacción.

Pues bien, el único remedio frente a esto es la práctica. La conducta asertiva debe practicarse con situaciones ficticias o reales, cuando la mujer está a solas delante de un espejo o incluso con una amiga. Revivir la situación en que fue ridiculizada, o en que se sintió mal, y responder de acuerdo con la defensa de sus derechos y la expresión de sus sentimientos. Esta práctica también sirve para preparar situaciones que se sabe serán difíciles (pedir un aumento de sueldo a un jefe, confesar una decisión que se sabe no va a gustar, explicar una postura contraria a la mayoría) y da excelentes resultados puesto que cognitivamente y emocionalmente la mujer está por fin dispuesta a afrontarla. Los pasos a seguir para llevar a cabo la práctica de la conducta asertiva son los siguientes:

1. Buscar una postura relajada y ensayar mentalmente o bien delante de un espejo, en voz alta. Hay mujeres que prefieren practicar la situación con una amiga.
2. Seguir el siguiente guión de actuación respecto a la situación que se desea solucionar:
 - a. Expresar lo que se desea. Se trata de buscar las palabras que mejor expresen lo que queremos obtener delante de la situación o problema.
 - b. Fijar el momento o lugar más oportuno para discutir el problema que nos afecta a nosotras y a las personas implicadas.
 - c. Describir la situación problemática que queremos cambiar de la forma más detallada posible.
 - d. Expresar lo que siento en la situación/problema en primera persona (yo) sin reprochar a los demás su posición o su actuación en la situación/problema.
 - e. Escribir el mensaje que queremos dar a la persona implicada en la situación/problema.
3. Ensayar la conducta asertiva en voz alta varias veces antes de llevarla a cabo.
4. Poner en práctica la conducta asertiva.

En conclusión, hemos visto cómo el comportamiento asertivo es aquel que nos ayuda a comunicar de manera clara y con confianza nuestras necesidades, deseos y sentimientos a otras personas, sin agredirlas ni abusar de ellas. Aunque es una conducta difícil para las mujeres porque no hemos sido educadas para llevarla a cabo, puede aprenderse con relativa facilidad si se siguen las técnicas que hemos descrito y se practica con perseverancia. Sus beneficios son muchos ya que permite atreverse a decir no, decidir lo que no se desea y ser capaz de expresarlo claramente y sin complejos (yo quiero, yo deseo...), no tener miedo a los riesgos, decir y recibir cumplidos con naturalidad, hacer y recibir críticas justas, separar los hechos de las opiniones, reconocer que los puntos de vista son diferentes y ser capaz de lidiar con esas diferencias. Permite, en definitiva, conciliarse con una misma y actuar con libertad en el ámbito privado y en el público, teniendo confianza en las propias posibilidades. Es, por tanto, la mejor aliada de las mujeres para lograr autoafirmarse y trabajar por el nuevo modelo de política y de sociedad que desean.