

**VARÓN + MUJER =
COMPLEMENTARIEDAD**



VARÓN + MUJER = COMPLEMENTARIEDAD

PATRICIA DEBELJUH

Con la colaboración de CLARISA ESTOL



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY
BOGOTÁ BUENOS AIRES LONDRES NUEVA YORK

LID Editorial Empresarial, S.R.L.
Donato Álvarez 936 - 10° L
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel. (011) 4585-1488
info@lideditorial.com
LIDEDITORIAL.COM

Debeljuh, Patricia

Varón + mujer / Patricia Debeljuh ; comentado por Clarisa Estol. - 1a ed. -
Buenos Aires : LID Editorial Empresarial, 2013.
176 p. ; 21x15 cm.

ISBN 978-987-29134-0-3

1. Inclusión Social. I. Estol, Clarisa, coment. II. Título.
CDD 305.4

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© LID Editorial Empresarial 2013

ISBN: 978-987-29134-0-3

Directora editorial: María Laura Caruso

Editora de la colección: María Laura Caruso

Edición: MLC, Servicios Editoriales

Diseño: Donagh I Matulich

Corrección: Marisol Rey

Impreso por Ensamble Gráfico en el mes de febrero de 2013.

Tirada 1000 ejemplares.

Te escuchamos. Escribenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: queremosleerteati@lideditorial.com

Dedicatoria

A Ángeles Destéfano,
con agradecimiento por el camino
que hemos recorrido promoviendo
un auténtico liderazgo de la mujer,
que nos ha permitido aprender y crecer juntas
como colegas y como amigas.

Patricia Debeljuh



Dedicatoria

A mi madre, Sara Gorodisch,
quien obviamente fue mi ejemplo
más temprano de mujer, pero que me enseñó,
sobre todas las cosas, el arte de reponerse
de las pérdidas y de seguir con optimismo
a pesar de ellas.



Clarisa Estol

Índice

	Agradecimientos Patricia Debeljuh	11
	Agradecimientos Clarisa Estol	13
	Prólogo	15
	Introducción	23
01	Participación de la mujer en el mercado laboral	27
	Una mirada global y regional.....	28
	El acceso a los puestos directivos	40
	La realidad argentina	47
	Historias en primera persona	54
02	Impactos del aporte de la mujer en la empresa	57
	En el gobierno corporativo	58
	En la cuenta de resultados.....	62
	En la gestión del talento	65
	En el desarrollo económico	69
	En el liderazgo empresarial.....	71
	Historias en primera persona.....	78
03	Varón-mujer: una específica reciprocidad	79
	Iguales.....	84
	Distintos	85
	Complementarios	93
	Historias en primera persona.....	101
04	Estilo femenino de liderazgo	103
	Preocupación por las personas	104
	Capacidad de negociación más abierta	108
	Liderazgo más participativo	111
	Visión global y multifuncionalidad	113
	Más habilidades para la comunicación	117
	Concepción del poder más democrático	119
	Lo femenino y lo masculino: puentes de enriquecimiento.....	121
	Historias en primera persona.....	124

05	El hogar: ámbito de desarrollo de competencias ...	127
	La distribución de las tareas en un hogar	129
	Competencias directivas: de la empresa al hogar	134
	Competencias directivas: del hogar a la empresa	139
	Hacia un nuevo paradigma	145
	Historias en primera persona	149
06	El desafío de la corresponsabilidad	151
	Historias en primera persona	160
	Una mirada hacia el futuro	162
	Notas	165
	Bibliografía	171



Agradecimientos

Este libro es fruto de la complementariedad, por eso mi agradecimiento está dirigido a aquellas mujeres y a los varones que me han ayudado a profundizar en estas ideas. En primer lugar, a mi madre y a mis abuelas, a mi padre y a mis hermanos que me enseñaron desde pequeña el valor de la igualdad, la riqueza de la diversidad y a contemplar el mundo y aprender de él con la mirada de la complementariedad.

A Nuria Chinchilla, Mireia Las Heras y Consuelo León, de España; Sandra Idrovo, de Colombia; María del Carmen Bernal, de México; Marisa Aguirre, de Perú; Cecilia Arruda, de Brasil y María Elena Ordoñez, de Argentina con quienes compartimos, cada una en su país, la misión de poner bien alto el liderazgo de la mujer.

A Carolina Miguel por apoyarme en la revisión bibliográfica de este libro y por el aporte de sus ideas unidas a su amistad sincera.

A Mercedes Jaureguibeitia y a todos los miembros de la *Home Renaissance Foundation* por la acogida en mi estancia en Londres para escribir una parte de este libro.

A María Laura Caruso, que confió en mí como autora, por la oportunidad de publicar este trabajo dentro de la colección Talento empresarial de LID Editorial.

A todos los jefes varones que he tenido a lo largo de mi carrera, de quienes aprendí mucho y especialmente al Director del IAE Business School, Marcelo Paladino, a quien agradezco la confianza, el respeto y el apoyo a mi trabajo con el que siempre me ha acompañado. A mis colegas del IAE y, muy especialmente, a Raúl Medina, Diego Blasco,

Rodolfo Rivarola y Alberto Willi que me han ayudado con sus consejos e ideas a crecer como mujer y como profesional.

A Clarisa Estol, a quien admiro como directiva, esposa y madre de cuatro hijos, por su testimonio dando vida y ejemplo a muchas ideas de este libro y demostrando con su trayectoria que es posible ser una mujer exitosa sin dejar de lado lo más valioso que tenemos: la dedicación a nuestros seres queridos. Gracias por aportarle a este libro la experiencia en primera persona al final de cada capítulo.

A Conrado Estol que ha aceptado prologar este libro aportando a estas páginas su mirada complementaria, profunda y masculina, enriquecida con su valiosa trayectoria, trabajando codo a codo con colegas mujeres y apoyando decididamente su desarrollo, acompañando como marido la exitosa trayectoria de Clarisa y como padre comprometido en la construcción de su hogar y en la educación de sus hijos.

Finalmente, estas páginas están dedicadas a Ángeles Destéfano, socia, colega y, sobre todo, amiga con quien vengo trabajando estos temas desde hace tiempo. La conozco desde que fue mi alumna en la universidad. A su lado, he aprendido y crecido como profesional y como académica. En la relación que hemos sabido cultivar estos años con amistad, respeto mutuo y cariño se cumple aquello de “si un alumno no supera al maestro, ni es bueno el alumno ni es bueno el maestro”.

A todos, simplemente, ¡mil gracias!

Patricia Debeljuh

Agradecimientos

Sin ninguna duda, y no con el ánimo de corresponder, mi agradecimiento es para Patricia Debeljuh, quien no solo es una gran amiga, siempre llena de consejos y comprensión, sino que me dio la oportunidad de acompañarla en este libro en el que ha puesto tanto de ella.

A mi familia, mis hijos y mi marido, por todo el apoyo y las enseñanzas. Así como en una empresa, los resultados nunca se deben a una SOLA persona, nada de lo que he logrado o hecho, malo o bueno, podría existir sin mi EQUIPO familiar. A todos ellos, mi agradecimiento y por sobre todas las cosas, mi amor.



Clarisa Estol

Prólogo

La resistencia ha sido enorme y desde múltiples frentes, incluso —a veces— por las mismas mujeres. Pero el movimiento de este fenómeno para que la mujer sea considerada sin distinciones con respecto al hombre ya no tiene vuelta atrás. En este libro, Patricia Debeljuh realiza un análisis detallado que no solo revela índices objetivos sobre los avances de la mujer en el campo laboral, sino que también explora las bases antropológicas, los estilos de liderazgo más propios de ellas, y el rol femenino en el hogar y cómo compatibilizarlo con el trabajo a través de una corresponsabilidad con el hombre. La autora reflexiona sobre la forma de cambiar el paradigma de roles con el hombre como proveedor del sostén económico y la mujer dedicada a las tareas del hogar, hacia uno de complementariedad en el que un hombre —por ejemplo— llegue, como ocurre en diversos países de alto ingreso, a tener licencia por paternidad para cuidar de sus hijos en la casa mientras su mujer cumple tareas laborales. El amplio espectro abarcado por el libro incluye el conocimiento indispensable para explicar el origen de un cambio que era necesario y por la misma razón, inevitable.

Este libro concentra no solo la evidencia, sino también el contexto del sinuoso camino que la mujer sigue recorriendo en búsqueda de un reconocimiento para su rol en la fuerza laboral, y también para la valorización de su actividad en el hogar. Patricia Debeljuh usa información fáctica (data) como herramienta irrefutable sobre los logros alcanzados por la mujer en el ámbito laboral. La autora revela que desde donde se los mire y mida, los resultados de incorporar mujeres al ámbito de actividades remuneradas redundan consistentemente en un aumento de la productividad. Algunos de los índices contundentes revelan que casi la mitad del PBI en países desarrollados es generado por mujeres y que en América Latina, si no fuera por la participación

laboral femenina, la pobreza escalaría casi al doble de los valores actuales. La mujer ya representa el “40% de la fuerza global de trabajo y más de la mitad de los estudiantes universitarios del mundo”. La autora aporta su análisis crítico de la información para concluir que la complementariedad de habilidades masculinas y femeninas se multiplica para lograr los mejores resultados.

Es dogma ampliamente aceptado que no se puede subestimar el valor del capital humano en cualquier actividad (privada, pública, científica, etc.). Tampoco se puede desconocer que estos valores están distribuidos entre hombres y mujeres por lo que limitar o excluir uno de ellos es privar a la actividad de la máxima capacidad obtenible en el grupo humano que la realice. Debeljuh destaca como clave para alcanzar su capacidad plena que la mujer debe tratar de ser ella misma y no meramente imitar a los hombres. Frecuentemente, el equivocado camino de la “imitación” es el que paradójicamente genera un “techo” al crecimiento femenino. Esto ocurre porque la mujer no explota las capacidades biológica y culturalmente inherentes a su condición de mujer y fracasa al querer desarrollar habilidades propias del hombre. La empatía como mecanismo preponderante en el accionar femenino define, claramente, un rasgo ideal para el liderazgo tanto laboral como en el hogar. Como enfatiza la autora, la empatía y otras características del funcionamiento conductual femenino “generan relaciones personales más confiables”. ¿Qué otra variable de comportamiento humano podría ser más constructiva para la actividad laboral y del hogar?

¿Es razonable que dos pilares para el desarrollo de la familia como lo son la construcción de un hogar (en su concepción más amplia) y el ingreso económico estén divididos en forma excluyente para mujer y hombre respectivamente, en lugar de compartidos? ¿Puede el resultado final ser el ideal cuando cada una de las partes desconoce casi totalmente el ámbito de acción y características de la otra?

La clave está en entender el potencial de la complementariedad. Ningún hombre o mujer en el mundo tiene las capacidades que poseen la combinación de ambos. Por definición, entonces, cualquier actividad que excluya a las mujeres o se limite a asignarles roles de importancia relativa está perdiendo la posibilidad de alcanzar el grado de

resultados que podría lograr combinando las habilidades de mujer y hombre. ¿No es obvio esto en el hogar y la formación de una familia? También queda claro que en este escenario, los roles son diferentes: no más importantes, o más difíciles. Diferentes y relacionados con las habilidades de cada uno.

Patricia Debeljuh describe con profundidad las barreras culturales, estructurales e institucionales que han existido y persisten en el camino de la búsqueda de una sociedad más igualitaria en su valoración de las relaciones entre hombre y mujer. Los ejemplos actuales que revelan una creciente participación de la mujer fuera del hogar no se limita al empleo remunerado convencional. También en áreas como la política, su rol ha tomado una preponderancia con tendencia exponencial en años recientes. En los 30 años transcurridos entre 1960 con la elección de Sirimavo Bandaranaike como Primer Ministro en Ceylán y Gloriana Ranocchini como Regente en San Marino a fines de 1989, fueron electas en el mundo 20 líderes políticos mujeres. Sin embargo, en las décadas desde 1990 con la elección de Ertha Pascal-Trouillot como Presidente de Haití hasta la actualidad con la elección de Joyce Banda en Malawi en abril de 2012, el número de líderes políticos mujeres mostró un significativo aumento a 78. Es interesante, además, notar que en la mayoría de los casos estas mujeres fueron elegidas en estados de bajo o medianos ingresos donde, en general, el grado de “machismo” —y por lo tanto de exclusión femenina— es mayor. Sin contar monarcas, 10 países han tenido al mismo tiempo Jefe de Estado y Jefe de Gobierno mujeres. La política norteamericana reciente, en un país de alto ingreso, es claro ejemplo de la repercusión alcanzada por Nancy Pelosi con su destacado rol en el Congreso, Sarah Palin como Gobernadora de Alaska y Hillary Clinton que llegó a una avanzada instancia como candidata a presidente de los EE. UU. A pesar de estos notables avances, actualmente solo 16 naciones en el mundo (7,7%) son presididas por mujeres.

En el área académica, según un estudio publicado en el *New England Journal of Medicine* en los años ochenta, las mujeres en Medicina no alcanzaban el rango de jefas de departamento con la misma frecuencia que los hombres. En las últimas dos décadas, esta tendencia ha cambiado y, de hecho, la Presidenta de la Universidad de Harvard es Drew

Faust, la mujer (historiadora) que reemplazó a Lawrence Summers cuando este renunció luego de que en forma poco feliz afirmara que “la menor proporción de mujeres en la ciencia y la ingeniería se debía a una limitación de aptitud...”. En el Club de exalumnos de la Universidad de Harvard de la Argentina, entre 300 socios, 71 son mujeres, lo que representa casi un 25% de graduadas de las diferentes escuelas. Nuevamente, el cambio más significativo en la proporción de mujeres en este Club ocurrió en los últimos 20 años, al punto que en 2011, por primera vez, una mujer fue elegida como Presidente del Club.

El aumento en la participación de la mujer incluso ha ocurrido en actividades consideradas “inusuales” para ellas como la de militar, policía o comandante de líneas aéreas (volando a Estocolmo tuve la sorpresa de notar que no solo el comandante del avión era mujer, sino también lo era el copiloto, obviamente, en una línea aérea escandinava). Este marcado aumento en la participación femenina en distintas actividades, que hasta hace no mucho era patrimonio exclusivo de los hombres, no va en paralelo con la remuneración que, consistentemente en todo el espectro de las disciplinas laborales existentes, es significativamente menor para las mujeres.

Debeljuh destaca el “empoderamiento” y esta palabra es clave para superar la inercia existente sobre la igualdad de la mujer fuera de las tareas del hogar. El empoderamiento comprende la capacidad que la mujer debe lograr para alcanzar poder de autodeterminación, de definir sus prioridades y de poder tomar decisiones. El ejercicio de estas capacidades abrirá a las mujeres el acceso a generar bienes. No deja de ser compleja la necesidad de medir el empoderamiento que estará estrechamente ligado a factores socioculturales. Por lo tanto, “empoderamiento” no solo se refiere a “poder”, sino también a la compleja estructura sociocultural subyacente. Existe así una fuerte correlación entre el empoderamiento otorgado a las mujeres en diversas regiones del mundo con el grado de machismo en esas regiones. Así es que el mayor grado de empoderamiento ocurre en Escandinavia. Sudamérica, por otra parte, ocupa un poco honroso sexto lugar, seguido de la región de Asia-Pacífico y Medio Oriente.

El futuro cercano estará asociado con una representación pareja de hombres y mujeres en los distintos roles laborales, académicos y políticos de nuestra sociedad. La reciente expansión, el uso, alcance y la influencia lograda por los medios de comunicación y en especial de Internet, seguramente actuarán como catalizadores positivos en el reconocimiento de la igualdad del hombre y la mujer por sobre todas estas barreras culturales y sociales.

Por ser este un momento de transición, con frecuencia asistimos al encuentro entre los estereotipos de la mujer dedicada al hogar, la que está en transición para compatibilizar tareas y las que ya han vivido el cambio a un rol en el que lo laboral y el hogar se fusionan naturalmente. Un interesante ejemplo de este enfrentamiento de roles cambiantes ocurrió durante la presidencia de George Bush (padre) cuando su mujer Barbara fue invitada a dar la conferencia de graduación del Wellesley College reconocido por ser exclusivamente de mujeres. Por esta misma razón, las alumnas en un principio se resistieron a que una mujer que solo era “ama de casa” y conocida como “la mujer del Presidente” fuese la persona elegida para este importante momento de sus vidas. Conociendo la controversia que había generado, Barbara Bush decidió de todas formas presentarse para dar el discurso. Sus palabras finales a las alumnas que seguían con oídos atentos y críticos la alocución, fueron “... y puede ser que aquí entre ustedes haya alguien que siguiendo mis pasos habite la Casa Blanca como cónyuge de un futuro presidente de los Estados Unidos. Y a él (dijo la Sra. Bush refiriéndose a quien le seguiría los pasos a ella) le deseo lo mejor”. Esto le ganó el inmediato afecto de las alumnas y los titulares en la mayoría de los diarios en los EE. UU.

Patricia Debeljuh decidió agregar a su libro un componente cálido a la vez que práctico. Al concluir cada capítulo, e intercalado en alguno, cita “en primera persona” historias relatadas por la licenciada en Economía Clarisa Estol durante su carrera como ejecutiva en diversas empresas y especialmente las que vivió como Presidente del Banco Hipotecario. Aunque anecdóticas y, por lo tanto, no evidencia concreta de un cambio, las historias son pertinentes porque Clarisa Estol representa bien la tendencia al cambio. Sus relatos, como un palimpsesto, dejan ver las huellas de una mujer que disfruta y no perdería su vida social ni

el rol protagónico en el hogar. Sin embargo, sus notables logros como estudiante, deportista y su destacada trayectoria laboral probablemente superan a los de muchos hombres que le han dedicado tiempo completo a estas tareas. Es difícil, entonces, imaginar un mejor ejemplo de compatibilización de roles. En una futura edición, las historias en primera persona podrían incluir las experiencias de varones con una mujer que tenga actividad laboral intensa. Como adelanto, puedo aportar mi propia experiencia como varón que compatibilizó tareas y, entre otras cosas, hizo la adaptación escolar de más de un hijo en sala de 2 años, fue a reuniones de madres (siendo el único padre) donde se discutía la educación sexual de las hijas, innumerables veces llevó a sus hijos al pediatra, dejó una queja en Harrod's de Londres (durante un viaje laboral de mi mujer en que la acompañé para cuidar a nuestra hija de pocos meses de edad) porque el baño de varones no tenía un cambiador de pañales para bebés, se sentó con una arquitecta a elegir géneros para cortinas o modelos de sillas, pidió agua caliente para preparar papilla en un restaurante “elegante”, todo mientras su mujer cumplía tareas laborales en un trabajo de alta demanda. Esas tareas nunca interfirieron con la relación matrimonial o con mi trabajo profesional (también demandante). Por el contrario, me animaría a decir que haber compartido estas actividades contribuyó en mí a forjar un vínculo que, como los cimientos de una construcción preparados en base a la mezcla mejor proporcionada, lograron una familia más sólida.

Niels Bohr¹ decía que “hacer predicciones es muy difícil, especialmente cuando se trata del futuro”¹. Contra esta afirmación, parece que ya es posible predecir que en un futuro cercano miraremos con la misma sorpresa que hoy nos producen ciertas actitudes de hace décadas, los años en que la mujer era discriminada en puestos para los que tenía las mismas —o mejores— condiciones que un hombre. Con su relato profundo y objetivo, Patricia Debeljuh contribuye con efectividad a que ese día llegue lo menos tarde posible. Sería un error pensar que la nueva posición que la mujer está ocupando es producto de “lobby” o una “revolución” cultural-social. Más bien impresiona como la decantación natural en la valorización de sus capacidades precipitada por una civilización que inteligente y *darwinianamente* se adapta a los cambios de los tiempos actuales.

Hace más de 200 años, Thomas Jefferson destacaba que no adaptarse a los cambios del tiempo sería como “exigirle a un adulto que use el abrigo que tenía cuando era un niño” y que esto implicaba “pedirle a la sociedad civilizada que permanezca para siempre bajo el régimen de sus ancestros bárbaros”. Seguramente, en un tiempo no muy lejano, lleguemos naturalmente a decir que “*junto* a un gran hombre siempre hay una gran mujer” y en ese momento, como concluye Patricia Debeljuh, esta “será una sociedad no más igualitaria, sino más humana”.

Dr. Conrado Estol
Director del Centro Neurológico y de Prevención Vascular



Introducción

La incorporación masiva de la mujer al mundo laboral y público ha modificado las sociedades en esta era del conocimiento así como, en otros momentos históricos, los hombres cambiaron las reglas de juego de la producción y del trabajo. Durante varias generaciones, las mujeres vieron afectadas sus posibilidades de acceso al ámbito social y, en muchos casos, la inferioridad a la que fueron sometidas les impidió adoptar decisiones por sí mismas. El acatamiento al varón no solo restringía la libertad de la mujer, sino que también afectaba al hombre en cuanto que renunciaba a una auténtica amistad y colaboración con ella. Afortunadamente, ambos se dieron cuenta de la pérdida que implicaba esta situación y se fueron dando los cambios necesarios para poder llegar a plantear además de la igualdad entre ellos, también la complementariedad y la corresponsabilidad.

Desde sus inicios, el hombre buscó organizarse en sociedad, eso implicaba una división de tareas, roles y actividades que estaba acompañada de creencias y valores. Con el transcurso del tiempo, esto derivó en una serie de estereotipos que fueron cambiando para abrir paso a nuevas experiencias y a nuevos roles, sobre todo para la mujer que parecía solo desplegarse en la esfera privada y comenzó a irrumpir en el ámbito público. Eran justamente las competencias femeninas las que la vida social estaba necesitando porque la construcción conjunta de un mejor lugar para el desarrollo personal y familiar reclama la participación de todos sus actores.

El nuevo rol que está tomando la mujer en este comienzo del siglo XXI se basa en una mayor presencia en el ámbito público con la consiguiente corresponsabilidad del hombre en la vida familiar. En el campo político, la mujer ha conquistado en muchos países un poder de intervención

creciente en la sociedad, que tiende a ser igual al del varón, y en el campo cultural su presencia le abre nuevas posibilidades de influencia en el mundo de las ideas.

La participación de las mujeres en estos ámbitos está llegando también al mundo empresarial y cambiando la forma de dirigir y de liderar. A medida que estas van ascendiendo profesionalmente en una organización, su influencia aumenta. La empresa, como institución social y comunidad de personas, empieza a reconocer estas capacidades y se van dando las condiciones para que aproveche ese potencial femenino en todos los órdenes. Esto no significa que se deba forzar su incorporación o contratar solo o más mujeres que hombres, simplemente se deben incluir rasgos del liderazgo femenino dentro de la cultura empresarial que ayuden a encontrar talentos y capacidades que sean de mutuo beneficio. Por eso, estas páginas han sido escritas pensando en las mujeres que van abriendo brecha y en los hombres que quieran entenderlas mejor, y ayudar a ambos a enriquecerse con la diversidad.

Supuestas estas coordenadas, este libro va más allá y ofrece una reflexión a partir de la participación de la mujer en el ámbito laboral —tema que es tratado en el primer capítulo— para entender después cuál ha sido el impacto —medido con indicadores del mundo del *management* tan necesarios para convencer a los varones— que ellas mismas han generado.

Por si los números no fueran suficientes, en el siguiente capítulo se aborda el aporte de la mujer desde una perspectiva antropológica, analizando el valor que supone la relación varón-mujer, en términos de igualdad, distinción y complementariedad. Es un hecho que los hombres y las mujeres tienen unas características positivas propias, se desempeñan, se comunican y resuelven los problemas que se les presentan de manera diferente. Tanto el hombre como la mujer tienen sus puntos distintivos para sumar a la familia y al trabajo, homologarlos sería hacer un reduccionismo de la naturaleza femenina y masculina. No se presenta esta cuestión como una disputa o un tema de quién es más o quién es menos: se trata de dar algunas claves para ayudar a que se complementen con las competencias de unas y de otros, lo que llevará a un mejor entendimiento entre ellos y a una más profunda comprensión de las distintas formas de ver y de actuar en la vida.

En el siguiente capítulo se busca resaltar las potencialidades de la mujer —sin hacer menos las del hombre—, al abordar las características propias del liderazgo femenino. Se trata de hacer conscientes a las mujeres y de mostrar a los varones la relevancia que conlleva el modo de actuar, sentir y percibir propios de la condición femenina. Después de siglos en los que se trató de ocultarla o se cayó en las trampas de la discriminación, es necesario recuperar esa sensibilidad femenina que marca la diferencia.

Hay que intentar algo más valioso, pero también más difícil: encontrar la gran riqueza interior que ella puede aportar al mundo. “La mujer está llamada a llevar a la familia, a la sociedad civil, a la Iglesia, algo característico, que le es propio y que sólo ella puede dar: su delicada ternura, su generosidad incansable, su amor por lo concreto, su agudeza de ingenio, su capacidad de intuición, su piedad profunda y sencilla, su tenacidad. La femineidad no es auténtica si no advierte la hermosura de esa aportación insustituible y no la incorpora a la propia vida”¹.

Partiendo de la igual dignidad que tiene, es preciso alentar a la mujer a afirmar consciente y decididamente su diversidad, lo que le es propio por su condición femenina porque si la emancipación fuera tan sólo una asimilación de la mujer al hombre o una imitación de él, sería algo demasiado insípido y constituiría un empobrecimiento para ella y para el varón. La mujer ha de desarrollar su propia personalidad, sin dejarse llevar por un ingenuo espíritu de imitación del modo varonil de actuar porque eso no sería un logro, sino una pérdida para la mujer: no porque sea más o menos que el hombre, sino porque es distinta. Ha de desarrollar plenamente las propias competencias que tiene en su singularidad y las que tiene como mujer. El varón, por su parte, debe entender esta realidad y estar preparado para compartirla con ella.

El camino recorrido hasta aquí ha sido difícil y complicado y alguna vez no exento de errores, pero sustancialmente positivo en la medida en que se van venciendo obstáculos para que tanto el varón como la mujer sean reconocidos, respetados y valorados en su peculiar dignidad. El protagonismo que de a poco la mujer viene ganando en el ámbito público implica generar cambios que busquen acomodar ese mundo laboral con su esfera privada del hogar y la familia. Esa adaptación en términos de integración significa entender qué le aporta el trabajo de la casa —tema del

quinto capítulo— y modificar las reglas de juego de un mercado laboral diseñado inicialmente solo por hombres y para hombres.

Afirma un proverbio chino antiguo que “las mujeres sostienen la mitad del cielo”. Esta imagen no sugiere que haya competencia entre varones y mujeres ni tampoco expresa que los hombres no se ocupan de hacerlo. En tan pocas palabras se manifiesta la riqueza de la corresponsabilidad: “las mujeres sostienen la mitad del cielo, gracias a que los hombres sostienen la otra mitad”, se podría agregar. Con esto se quiere indicar que lo mejor que podemos hacer hombres y mujeres es hacer las cosas juntos, tanto en el trabajo como en la familia, tema que se trata en el último capítulo de este libro para hacer ver los alcances de la corresponsabilidad que le cabe tanto al varón como a la mujer en la construcción de un ambiente laboral y familiar donde se cuente con la riqueza de cada uno.

Pensar que las mujeres deben parecerse a los hombres para lograr el éxito sería ir en la dirección equivocada. No es posible tener éxito imitando el estilo de otro. Cada uno tiene su propio camino, ni mejor ni peor que el otro. La clave está en descubrir la riqueza de recorrerlo juntos porque, como dice un viejo proverbio africano: “Si quieres llegar rápido anda solo, si quieres llegar lejos: ¡vamos juntos!”. Estas sabias palabras sintetizan el espíritu de este trabajo y constituyen una invitación dirigida tanto a los hombres como a las mujeres que lean las páginas de este libro: si queremos llegar lejos, ¡vamos juntos!