



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**SELF MADE WOMEN, CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO, MOTIVACIÓN E
IMAGEN**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta
Ada Elizabeth Corona Guillén

Dirigido por
Dra. Mónica María Muñoz Cornejo

SINODALES

Dra. Mónica María Muñoz Cornejo
Presidente

Firma

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Secretario

Firma

Rúbrica

M.A. Alfonso Rodríguez Coss
Vocal

Firma

Dra. Patricia Luna Vilchis
Suplente

Firma

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
Suplente

Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Noviembre 2013
México

RESUMEN

Desde el inicio de los tiempos el lugar de la mujer dentro de la sociedad ha estado relegado a funciones y tareas serviles, sin embargo el empoderamiento con el que en la actualidad se cuenta es una herramienta que puede y debe ser utilizada a favor de un crecimiento colectivo en busca de una evolución del rol de género. Nuevos términos como sororidad, liderazgo femenino y self made women, concepto creado originalmente para describir a los hombres hechos a sí mismos (a pesar de sus circunstancias), empiezan a tomar fuerza debido a la toma de conciencia de las mujeres en sus propias necesidades así como en los nuevos retos que afrontan; sin embargo existen características comunes en los factores que han impulsado a las mujeres líderes, de todos los tiempos y ámbitos, para guiar sus esfuerzos en búsqueda del logro de sus metas. Entonces se considera que sí existen tantas similitudes entre su crecimiento, formación y vocación, éstas deben ser consideradas como elementos que potencializan el liderazgo femenino independientemente del entorno que las rodea, y pueden servir como motivación a las futuras generaciones de lideresas para que guíen a sus seguidores de manera positiva. Además considerando que en este nuevo siglo existen mujeres con poder en las organizaciones, resulta más factible que se les considere catalizadoras de un gran cambio, puesto que su influencia no se reduce solo a un ámbito familiar sino profesional. Aunado a esto existen factores claves para el éxito de sus metas tales como la imagen, la cual actúa, en la actualidad de manera consciente, como herramienta clave en la consecución de sus objetivos. Por ello esta investigación se centra en algunas de las mujeres más emblemáticas de diferentes épocas y ámbitos, por medio de una investigación cualitativa a las biografías de 17 mujeres, dando como resultado una tabla comparativa de rubros como situación familia, grado de escolaridad, ámbito de impacto, etc. con los resultados de 13 de ellas, demostrando que la necesidad de afrontar los retos de manera exitosa es posible con preparación y determinación como motivadores principales, además de considerarlo un breve reconocimiento a su aportación en beneficio de las generaciones de mujeres que las han sucedido.

(**Palabras clave:** liderazgo, self made women, liderazgo femenino, motivación, imagen)

SUMMARY

The place of women in society has been relegated to menial tasks and functions since the beginning of time, however the empowerment that currently has is a tool that can and should be used in favor of a collective growth in search of an evolution of the gender role. New terms such as Sisterhood, female leadership and self-made women, concept originally created to describe men themselves (despite their circumstances), begin to take strength because of awareness of women in their own needs as well as the new challenges that they face; however, there are common features in the factors that have driven women leaders, all-time and areas, to guide their efforts in pursuit of their goals. Then it is considered that there are so many similarities between their growth, formation and vocation, these should be considered as elements that strengthen women's leadership regardless of the environment that surrounds them, and can serve as a motivation to future generations of leaders so that they guide followers in a positive way. Also considering that in this new century there are women with greater power in organizations, it is more likely to be considered catalysts of a great change, since their influence is not reduced only to a family but professional environment. In addition there are key factors for the success of their goals such as the image, which acts, currently in a conscious way, as a key tool in the achievement of their objectives. Therefore, this research focuses on some of the most iconic women of different times and areas, by means of a qualitative research to the biographies of 17 women, giving as a result a comparative table of items like family situation, level of schooling, field of impact, etc. with the results of 13 of them, showing that the need to meet the challenges successfully is possible with preparation and determination as main motivators as well as considering it a brief recognition of their contribution for the benefit of generations of women who have succeeded.

(**Keywords:** leadership, self-made women, women's leadership, motivation, image)

DEDICATORIAS

A mi madre por su amor y apoyo incondicional, por ser mi motivación y ejemplo, guiándome en el camino a convertirme en la mejor “self made women” que pueda ser.

A mi padre y hermano por su apoyo en la consecución de un sueño más.

A todas las mujeres que me inspiraron a encontrar las herramientas que, espero, ayudarán a crear más SMW.

AGRADECIMIENTOS

A maestros que me acompañaron en este nuevo proyecto de vida, motivándome y guiándome.

A mis “motivadores” por el ejemplo y efecto que causaron en mi: Dra. Mónica Muñoz, Liliana Cervantes y Gerardo Macías.

A la Universidad Autónoma de Querétaro (FCA)
por dejarme ser parte de ella
y brindarme herramientas
para un mejor futuro.
¡Orgullosa “felina”!

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Glosario	vi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	2
2. MARCO TEORICO	4
3. LIDERAZGO	6
3.1. Conceptos de liderazgo	6
3.2. Liderazgo y poder	13
3.3. Liderazgo y género	15
3.4. Liderazgo femenino	20
3.5. 21 Leyes irrefutables del liderazgo	28
4. SELF MADE WOMEN	35
5. IMAGEN	39
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	50
7. RESULTADOS	52
CONCLUSIONES	59
REFERENCIAS	60
APÉNDICE A	63

GLOSARIO

Empowerment, según Yohann Jonson, es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra empowerment está compuesta por en y power que significa poder en inglés) Empowerment: Poder = Responsabilidad ($P = R$).

Si Poder > Responsabilidad ($P > R$) = El jefe, quien no se hace responsable por sus actos, tendría una conducta autocrática.

Si Responsabilidad > Poder ($R > P$) = Los empleados se sentirían frustrados debido a la falta del poder que se requiere para ejercer las labores de las que son responsables.

Benchmarking, de acuerdo a Raymundo San Nicolás, es una herramienta estratégica relacionada con la búsqueda acelerada de la competitividad de la organización mediante la comparación de lo que hacemos y cómo lo hacemos, contra lo que hacen los mejores en su clase y cómo lo hacen.

Sororidad, Sororidad del latín soror, sororis, hermana, e-idad, relativo a, calidad de. Marcela Lagarde, feminista y antropóloga mexicana profundiza sobre el significado de esta palabra y sería algo así como la alianza de las mujeres en el compromiso por la lucha contra los fenómenos de la opresión. La Sororidad es una dimensión ética, política y práctica del feminismo contemporáneo. Este término enuncia los principios ético- políticos de equivalencia y relación paritaria entre mujeres. Se trata de una

alianza entre mujeres, propicia la confianza, el reconocimiento recíproco de la autoridad y el apoyo.

Semiotica, se considera de manera general la actitud de exploración de lo que existe de fondo de toda significación: sus raíces y los mecanismos que la sostienen también puede definirse como la ciencia que estudia los sistemas de comunicación dentro de las sociedades humanas, para dar interpretación o sentido a los signos transformándolos en textos.

Kinesia, estudio del significado de los movimientos corporales involuntarios de un ser humano, expresa la parte emocional de las personas por medio del lenguaje no verbal, que incluso en esta era de la comunicación esta expresividad se muestra en emoticons reflejando algo de cada uno de nosotros. La Kinesia ayuda al conocimiento del otro así como a establecer relaciones interpersonales.

1. INTRODUCCIÓN

Este nuevo siglo el rol de la mujer dentro de la sociedad tiene un nuevo enfoque, ya no solo complementa las actividades del hogar con el trabajo, sino que los ojos del mundo están centrados en lo que hace, dice e incluso viste; consciente de la importancia de cada uno de estos aspectos dentro del desarrollo personal, profesional y social.

En la actualidad se da mayor importancia a los grados académicos con los que cuenta, su comportamiento y al impacto que tenga la congruencia de su filosofía de vida con sus actos, debido a eso se han estudiados las herramientas que utilizan las mujeres hoy en día para crear teorías empresariales de liderazgo en algunas culturas. Sin embargo, a pesar de ser una tendencia moderna, estas características se pueden observar desde las primeras lideresas que han existido sin importar la época, clase social o ámbito de impacto.

Por medio de esta investigación se recopilan y estudian algunos de los aspectos más significativos que se consideran comunes en cada una de estas mujeres denominadas Self Made Women (SMW).

Partiendo de algunas teorías de liderazgo se pretende determinar si estos rasgos han determinado el éxito en la consecución del logro y trascendencia de estas mujeres. Además se estudian algunas de las herramientas de la imagen, las cuales han sido utilizadas de manera voluntaria o involuntaria, pero que han servido para guiar a futuras generaciones con aspiraciones similares.

Una de las consideraciones principales de este estudio es el concepto de mujeres hechas a sí mismas, es decir, exitosas por méritos propios e incluso en contra

de adversidades propias del entorno o infortunios personales.

Se busca comprobar la importancia de una adecuada mezcla de motivación, liderazgo e imagen, independientemente de cualquier reto, para el logro del éxito de las mujeres de todos los tiempos.

1.1. Planteamiento del problema

Debido al nuevo rol de género es necesario identificar las características de liderazgo que comparten las mujeres exitosas de la actualidad, denominadas self made women (SMW) con las precursoras de este cambio, reconociendo la importancia de su imagen así como su fuente de motivación, logrando un empoderamiento en las generaciones futuras y determinar las posibles herramientas necesarias para el logro de sus metas.

Algunas de las interrogantes que se pretende responder durante el desarrollo de esta investigación son:

¿Qué características comparten las líderes mundiales?

¿Cuál es la motivación principal de las mujeres precursoras del cambio de roles de género?

¿Cómo ha influido su imagen en el logro de su éxito?

¿Cuál es el perfil de liderazgo de cada una de ellas?

¿Existe alguna relación entre la motivación de las mujeres independientemente de la época?

¿Qué significa ser self made women?

¿Existe una relación entre el entorno de las mujeres y su impacto social?

¿Qué herramientas de comunicación han utilizado para mejorar o ampliar su área de influencia?

De ahí surge la necesidad de comprobar la hipótesis de que las líderes mundiales SMW comparten características atemporales que han determinado su tipo de liderazgo a través de los años donde además la imagen de las mujeres es una herramienta que influye en el logro de su éxito independientemente del ámbito, época, región, idioma o situación social aun cuando estos aspectos han sido factores de motivación.

Por medio de esta investigación se pretende demostrar que existen características y motivaciones compartidas de las mujeres líderes SMW, independientemente de la época, ámbito, edad, raza o situación económico-social.

Otros objetivos que se analizan en este estudio son:

- A) Determinar los tipos de liderazgo que han seguido las SMW y como ha impactado en el cumplimiento exitoso de sus metas.
- B) Identificar si existe una relación entre el perfil y el tipo de liderazgo de las SMW en su nivel de influencia y compromiso de sus seguidores.
- C) Proponer una serie de lineamientos que ayuden a otras mujeres con características similares a identificar su oportunidad de cambio.

La hipótesis es que existen características que comparten las mujeres exitosas que conocemos y han servido de ejemplo para muchas generaciones, algunas como parte aguas en las sociedades en las que se han desarrollado, otras como parte fundamental de movimientos reformadores, liberales, incluso han provocado cambios dogmáticos.

2. MARCO TEÓRICO

En la presente investigación proponemos la visión de un liderazgo que, desde las mujeres y contando con las mujeres, sirva para construir un mundo más humano (Escuela del feminismo, 1993) basado en su éxito así como sus implicaciones en todos los aspectos de su vida.

Reflexionando sobre los cambios producidos en la situación de las mujeres en las últimas décadas, encontramos una serie de acontecimientos que han cambiado el rol de la mujer y su participación en diferentes ámbitos, no solo social sino político, económico e incluso religioso.

Sin embargo, a pesar de que hay una velocidad más rápida, que se puede observar en las leyes o medidas que los gobiernos y los organismos internacionales introducen para impulsar este avance, pudiéndose constatar en los niveles de educación, empleo y participación política, hay un ritmo lento o muy lento, según los parámetros que tengamos en cuenta, que continúa manteniéndose en la estructura social más profunda. En este nivel se encuentran los valores, los estereotipos, las actitudes y creencias que se siguen atribuyendo a uno u otro género, los cuales sin duda retrasan el avance.

Un claro ejemplo de ello son las políticas de conciliación implementadas por el Gobierno español a partir de la Ley 39/1999, creadas para promover la conciliación entre la vida laboral y la familiar, pero que desafortunadamente se centran en la implementación de las mujeres en el mercado laboral, mediante medidas que aunque dirigidas a hombres y mujeres, son utilizadas fundamentalmente por éstas, manteniéndose así una continuidad con el sistema de género al dejar a la «voluntad»

de los hombres el participar en el ámbito doméstico. No es suficiente entonces la introducción de acciones para que se produzca la conciliación entre los dos ámbitos sino se produce también un cambio en la cultura de género existente.

3. LIDERAZGO

El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo (Hagai, 1992).

La historia es testigo del quehacer de grandes líderes, bien para el beneficio como para la corrupción y destrucción de la sociedad; figuras como Adolfo Hitler, el papa Juan Pablo II y Nelson Mandela, han dejado huella imborrable en la historia de la humanidad, por lo tanto es necesario señalar que el líder posee una influencia especial dentro de un grupo. Los cambios que se realizan en los grupos líderes afectan a la sociedad en su conjunto.

3.1. Conceptos de liderazgo

Algunos de los conceptos encontrados acerca de los líderes, que se consideran son:

- A) Transcripción fonética de la palabra Inglesa leader que significa: conductor, jefe, guía (Diccionario Enciclopédico Universal AULA. ED. 1997).
- B) Caudillo, jefe guía específicamente de un grupo o de un partido político o en general de cualquier agrupación o colectividad (Según El Diccionario Enciclopédico Sopena. España 1982).
- C) El que induce a sus seguidores a trabajar junto a él por una causa común. Toda persona posee cierta influencia sobre los demás y con la práctica, influencia se va haciendo más notoria. Unos son más influyentes que otros; ciertas condiciones son más propicias que otras para ejercer

influencia. Desarrollando esa capacidad para influir a los demás es posible adquirir poder de conducción (Illanes, 1991).

- D) Ser líder es tener la capacidad de influencia a las personas (su comportamiento) (Chiavenato, 1993).
- E) Líder carismático: Persona con una confianza muy elevada en sí mismo, dominio y fuertes convicciones en sus creencias (House, 1977).
- F) Conger y Kanungo (1987) de Mc Gill University señalan que los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar; un fuerte compromiso personal con su meta; se les percibe como no convencionales; son asertivos y tienen confianza en sí mismos; y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores del Statu Quo.
- G) Líder situaciones.- se refiere al hecho que una persona puede ser libre para determinadas situaciones para otros no.
- H) Líder positivo.- (Baquedano, 1973) es aquel que utiliza el acercamiento a través de la recompensa.
- I) Líder negativo.- Es aquel que utiliza el acercamiento a través de los castigos.

Así se afirma, que no hay líderes sin seguidores, porque el liderazgo principalmente es frente a un grupo. Hasta hace poco, se creía que los líderes tenían rasgos de personalidad comunes entre sí y que estos rasgos lo diferenciaban de quienes no eran líderes. Los estudios sobre inteligencia, ambición, agresividad, estatura, atractivo personal, constitución física, no lograron mostrar rasgos comunes de personalidad. Actualmente, se sabe que los líderes, se hacen. Esta idea pone

énfasis en que los líderes tienen en común una forma de comportarse.

Según Sobral , mencionado en Hurtado, Santa Cruz y Valdés (1995), el liderazgo se caracteriza por la capacidad de dirección ideológica y política, que ejercen los individuos como sujetos sociales en representación de ideas, causas o grupos humanos. Los líderes movilizan, convocan y estimulan la acción de otros. Esta capacidad puede ser usada con el fin de cambiar las cosas que les suceden al grupo o con el fin de preservar la situación.

Para Kets de Vries y Florent-Treacy, (1999) los líderes de mayor éxito deben cumplir cuatro tareas principales:

- A) Presentar una estrategia convincente, con una perspectiva múltiple en cuanto a país, ambiente y función, que conecte a los empleados en una escala global.
- B) Diseñar la organización de manera que cuente con las estructuras adecuadas para orientar la conducta de los empleados.
- C) Inculcar entre el personal una mentalidad global, es decir, infundir valores que actúen como una suerte de adhesivo entre las culturas nacionales representadas en la organización.
- D) Movilizar y motivar a las personas a actualizar su visión específica del futuro.

Kotter (1999) experto en temas de liderazgo, afirma que para liderar un cambio constructivo en una organización, se debe empezar por fijar una orientación en contraste con planificar y presupuestar, coordinar a las personas en contraste con organizar y dotar de personal, motivar a las personas en vez de controlar y resolver

problemas, y crear una cultura de liderazgo.

El estudio de las características esperadas para el correcto ejercicio del liderazgo es uno de los objetivos del Modelo denominado Procesamiento de la Información (Lord, Foti & De Vader, 1984) que constituye un enfoque muy desarrollado en el abordaje de esta temática. Dicho modelo sostiene que, tanto líderes como subordinados, poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). Se sugiere que los miembros de un grupo de trabajo desarrollan, a través de experiencias pasadas con líderes, una serie de teorías implícitas acerca del liderazgo (TILs). Éstas consisten en un conjunto de presunciones acerca de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal.

Las TILs presuponen una serie de estructuras cognitivas o esquemas que especifican un repertorio de características que los seguidores esperan de sus líderes, quienes argumentan que las diferentes percepciones que los seguidores sostienen acerca de sus superiores, conforman una serie de categorías cognitivas jerarquizadas, cada una de las cuales está representada por una serie de prototipos. Se encuentran condensadas en la memoria de los seguidores y se activan cuando interactúan con personas que ocupan una posición de liderazgo (Kenney, Schartz-Kenney & Blascovich, 1996). Éstos esquemas proveen una estructura cognitiva que permite comprender los comportamientos de los superiores.

Entonces, la esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder. Así, un líder será considerado como tal si las características o conductas que de él perciben sus seguidores coinciden con los

prototipos internalizados por ellos. Estos prototipos son altamente idiosincrásicos, por lo cual es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en diferentes grupos sociales y poblaciones.

Actualmente se aceptan la existencia de tres factores de liderazgo que influyen en la capacidad de ser un líder (Litterer 1979).

- A) Posición jerárquica.- cuando más alta es la posición jerárquica mayor es la fuerza del liderazgo.
- B) Competencia profesional.- referida a la cultura general y a la cultura técnica o específica que posee el líder. Cuanto mayor es su competencia profesional, más es la fuerza de liderar que tiene.
- C) Personal.- Cualidades personales del líder, tales como, su temperamento, carácter, capacidad para relacionarse, inteligencia, comprensión, etc. La personalidad constituye una base importante para el liderazgo. Si no hay facilidad para el trato de las personas, de nada vale la posición jerárquica y la competencia profesional. Conviene recordar que ser líder consiste en influir sobre el comportamiento de las personas.

En 1980, el periódico Harvard Business Review (reseña de negocio Harvard), examinó 15 artículos sobre el liderazgo bajo el título: Paths Towards Personal Progress: Leaders are made, not Born, en él menciona las dos características principales de los líderes:

- A) La visión: El liderazgo comienza cuando surge una visión, es la clave para comprender el liderazgo. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente; será solo una imitación. Al respecto

Cubillo escribe: el líder es por excelencia aquel actor capaz de sintetizar una visión de cierto estado de cosas futuro o sueño al cual parece deseable aspirar. Las visiones según Minstzberg, son productos de la intuición y de procesos poco formalizables de reflexión. Cuando se trabaja con una visión, se ven por adelantado su resultado, pero no se hará realidad a menos que se prepare un programa de metas dinámicas según los cambios que se produzcan cuyo cumplimiento conduzca a la realización, una imagen de existencia relativamente larga en el tiempo.

B) El amor a la actividad: Harold Geneen (1987), en su libro titulado *Managing*, establece una importante distinción entre un dirigente y un comandante. El dirigente guía a su pueblo, el comandante le dice lo que tiene que hacer: quiero que esto esté hecho para tal fecha y si no lo hacéis, entonces las cabezas rodarán. El comandante gobierna por el temor, el dirigente se diferencia de aquel de aquel que tiene el poder en sus manos. Prentice dijo con hasta frecuencia confundimos el liderazgo con la popularidad, con el poder, con la teatralidad o con la sabiduría de los planes de largo alcance.

Ted Engstrom (1985) señala en su libro titulado *The Fine Art of Friendship*, algunos aspectos que, aunque en ocasiones se mencionan como independientes, en otro modo de ver pertenecen a la expresión de este rasgo. Dicho autor recomienda:

A) Hacer amistades en las cuales no se pida nada a cambio.

B) Realizar un esfuerzo consciente que alimente el auténtico interés en los demás.

- C) Dedicar tiempo a la atención y dedicación de los demás.
- D) Aprender a escuchar.
- E) Tratar a las personas como iguales.
- F) Animar a los demás, no solo criticarlos.
- G) Enfatizar los puntos fuertes y las virtudes que encuentre en los demás, no sólo sus debilidades.

Otras características son el coraje y el valor, donde ser valiente significa ser capaz de tomar una posición, ser capaz de tomar riesgos. El líder valiente enfrenta diferentes situaciones, no evita las confrontaciones porque tiene confianza en sus capacidades y posibilidades. En ocasiones hacer lo correcto para una organización tiene un precio elevado para él.

Como se dice popularmente un líder es un comunicador por excelencia, puesto que él deberá transmitir la visión a sus seguidores y estimularlos para que venzan las dificultades que se presenten. Por esta razón, debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita; así como utilizar variadas formas de expresión. La habilidad que se precisa para poder comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda, uno de los rasgos más valiosos de los que dispone un líder. La comunicación es el medio que se utiliza para unir y dirigir al grupo; se produce cuando el destinatario comprende el significado del mensaje que ha recibido.

La capacidad para identificar las oportunidades y vencer el temor a los errores, también son rasgos indispensables de un buen líder ya que las grandes oportunidades se ocultan bajo la apariencia de problemas insuperables. El conocimiento de este principio permite a los líderes identificar grandes oportunidades

para la acción tras obstáculos que, a primera vista parecen insuperables. Para esto se requiere de una disciplina que ayude a reconocerlas además es necesario aprender de los errores con la finalidad de obtener los beneficios esperados. Es preciso que el dirigente posea un carácter muy especial para no desesperarse; esto le ayudara a tratar las torpezas de manera productiva y eliminar el temor de cometer errores.

Tener energía es determinante para todo líder ya que las personas siguen a un dirigente entusiasta. La energía produce el entusiasmo. La energía es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo. El dirigente muestra su energía por medio de la entrega y la persistencia. Éstas requieren de la energía física, intelectual y emocional necesaria para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.

3.2. Liderazgo y poder

El concepto de liderazgo viene fundamentalmente de la tradición organizacional-empresarial y de la psicología social norteamericana. Robins (1993) , define el liderazgo como la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas; este autor señala que la fuente de influencia puede ser formal (teniendo un cargo administrativo) o no formal (como la influencia que se puede tener fuera de la estructura administrativa de la organización).

El poder según Martín Baró (1989) tiene tres características esenciales: en primer lugar se da en las relaciones sociales, es decir se da en personas y en grupos, pero deben existir dos o más personas. El poder se basa en la posesión de recursos y en una relación de desequilibrio respecto de un determinado objeto, uno de los miembros de la relación es superior en algún aspecto a otro, es decir, uno de los

sujetos de la relación, persona o grupo, posee algo que el otro no posee o que posee en menor grado. Por último, el poder produce efectos en la misma relación social, esto es visible y se presenta en los efectos del poder en las relaciones sociales, en el comportamiento de los involucrados en esta situación, algunos se someten, obedecen y otros ejercen la autoridad o dominan a los otros. Entonces si el liderazgo ejercido va acompañado de poder decimos que se logran grandes cambios en la estructura social.

Empoderamiento es ejercicio del poder (Bachrach & Baratz (1970), Lukes (1974), Foucault (1980), Giddens (1984), Hartsock (1985 y 1990) y Boulding (1988)). Constituye un concepto complejo y problemático. Se ha vuelto objeto de interesante y productivo debate en las ciencias sociales. Porque, el poder, su concepto raíz, es también polémico: se experimenta y entiende de diversas maneras, según quien lo utilice. Hoy, por ejemplo, al empoderamiento, se le usa ligado al tema del desarrollo. No es raro oírlo, igual que en los planteamientos de las organizaciones de la denominada sociedad civil, también en los discursos de políticos convencionales afines al sistema. De ahí, que, cuando se usa, no se deja de caer en la tentación preocupante de emplearlo, dejando fuera de escena los problemáticos conceptos del poder y de la distribución del poder (Rowlands, 1999).

El poder tiene un sentido emancipador, sin embargo la sutileza no falta en sus definiciones, cuando en relación con los procesos de toma de decisiones, en el conflicto y la fuerza, se entiende a éste como: la capacidad de que dispone una persona o un grupo, para lograr que otra persona o grupo, haga algo en contra de su voluntad. Pues lo asumen disímiles agentes sociales que van desde las agencias

internacionales, el Estado, los fundamentalistas, hasta los patronos y empresarios. Se incluye así, diversidad de distinciones en la concepción del poder, como: el poder de amenaza, el poder económico, el poder integrador o el poder para crear relaciones como el amor, el respeto, la amistad o la legitimidad, entre otros (Boulding, 1988) y sirve como un mecanismo, para desarrollar la autoestima y la convicción de las limitaciones y aptitudes en la conducción de un sistema social, un organismo o un grupo.

Desde la teoría crítica y la filosofía marxista, se conoce que los denominados talentos naturales, no son causa, sino consecuencia de la división social del trabajo. Y, por eso entre más tareas se realizan, más oportunidad hay de desarrollar los talentos. Hoy se acepta ya, como incuestionable verdad, que el trabajo es creador de los seres humanos y por mediación del trabajo, se realiza realmente la humanidad que separa de la animalidad. La autoestima de hombres y mujeres se alimenta del alto aprecio a su trabajo. Por tanto, la autoestima de la mujer, tendrá que crecer con la realización del liderazgo desde un trabajo que ya no sea, exclusivo, el de las labores domésticas, que la cultura patriarcal les ha concedido como dotación natural.

3.3. Liderazgo y género

“La mirada de todos esos hombres nada tiene que ver con la mía. No es ni mejor ni peor. Tan sólo diferente. Pero yo me veo obligada, cada día, a adaptar mis ojos a los suyos... Conservar nuestra propia mirada conociendo la suya, nos aporta sabiduría, independencia y libertad” (Carrascosa, 2002, p.13).

Como parte de la teoría social crítica Freire (1970), Gramsci (1971), Foucault

(1980) y otros, se asume, en concordancia con teorías feministas y de género, que: la conquista del poder –empoderamiento– por parte de las mujeres, en la misma proporción y condiciones que los hombres, especialmente para participar en la producción no doméstica, es un derecho inalienable cuyo alcance se constituye en una alternativa ética. Pues permite, si no acabar, sí coadyuvar a la solución del conflicto sexismo e identidad de género.

Una de las autoras que han realizado programas de liderazgo para mujeres explica el liderazgo como el proceso en que un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. Para que una persona sea considerada un líder debe tener un referente colectivo, ejercer influencia sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable (Hurtado, 1997). Para estas autoras Hurtado (1997) y Amorrós (1989), el liderazgo es un proceso dinámico en el cual interactúan tres elementos: el líder, sus acompañantes y el contexto, todos ellos interrelacionados.

Si se considera, como afirmaría en su libro el *Segundo Sexo* Simone de Beauvoir (1949) “*No se nace mujer, se llega a serlo*”, entonces el género se conceptualiza como una construcción social lo cual nos lleva a pensar en que esta definición varía de una sociedad a otra, que también varía en tiempo y que, justamente por ser una construcción es susceptible de sufrir modificaciones, también en su reinterpretación, de ahí se derivan los roles y de la masculinidad y la feminidad como roles de género.

En un informe realizado por la United Nations Population Fund sobre el Estado de la Población Mundial presentado en Octubre del 2005 que tituló: *La*

promesa de igualdad: Equidad de género, salud reproductiva y Objetivos de Desarrollo del Milenio, cual comienza con esta introducción:

“Es un mensaje simple, pero poderoso: la igualdad entre hombres y mujeres reduce la pobreza, salva vidas y las mejora. En el año 2000, los países del mundo se congregaron para celebrar un pacto sin precedentes. Con la aprobación de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) se trazó un enérgico plan de reducción a la mitad de la extrema pobreza para 2015. Esta iniciativa mundial sin precedentes tiene grandes posibilidades. Durante el próximo decenio, centenares de millones de personas pueden quedar liberadas de los grilletes de la pobreza. Puede salvarse la vida de 30 millones de niños y 2 millones de madres. Puede contrarrestarse la propagación del SIDA. Millones de jóvenes pueden desempeñar un mayor papel en el desarrollo de su país y crear un mundo mejor para sí mismos y para las futuras generaciones (Walsh, 2004, p.1)”

sin embargo a pesar del tiempo transcurrido se puede observar que esta realidad para el 2015 sigue siendo una utopía considerando que si bien se ha trabajado en conseguir avances significativos existen regiones del planeta donde esta no es siquiera una expectativa viable.

Existen resultados que afirman que las mujeres líderes tienen ventajas sobre sus compañeros hombres (Helgesen, 1993; Rosener, 1990), mientras que otros resultados muestran un prejuicio general hacia las mujeres en puestos de dirección en todos los niveles jerárquicos (e.g., Baxter y Wright, 2000; Wright, Baxter y Birkelund, 1995). Significativos y determinantes son los trabajos realizados por Eagly y Carli (2003) y Vecchio (2003), en los que se debate este tema. Mientras que Vecchio (2003) señala que no se ha demostrado de forma empírica y fiable la existencia de una ventaja o superioridad de las mujeres sobre los hombres, Eagly y Carli (2003) exponen los resultados de una serie de análisis que sí manifiestan una existencia real de diferencias entre hombres y mujeres. Sin embargo, aunque estas diferencias muestran que las mujeres tienen algunas ventajas sobre los hombres en liderazgo, también denotan que sufren ciertas desventajas debido a las evaluaciones

prejuiciosas sobre su competencia como líderes. Esto ocurre especialmente cuando trabajan en un contexto organizacional masculino.

Según la Teoría de la Congruencia de Rol (Eagly y Karau, 2002), la incongruencia entre el rol de líder y el rol de género femenino iría disminuyendo a medida que las mujeres fueran ocupando puestos de poder o mando. Como consecuencia de ello, se esperaría que éstas incrementaran sus niveles de aspiración y se percibieran a sí mismas más decididas a ocupar puestos de liderazgo.

En esta realidad es necesario entonces, identificar como las mujeres exitosas han logrado llevar a cabo este liderazgo, para se toma en cuenta el Modelo de Hersey y Blanchard (1968) denominado la Teoría situacional, que se basa en la efectividad del líder y su madurez, reconociendo tres atributos indispensables del liderazgo efectivo:

- A) El liderazgo es un trabajo
- B) El liderazgo se asume como una responsabilidad y no como un privilegio
- C) Genera confianza en sus seguidores

Diversos autores (Bass, Avolio, y Atwater ,1996) han afirmado que los grandes líderes «se hacen» en la medida en que van adquiriendo, a lo largo de su vida y de su carrera profesional, las competencias que aumentan su eficacia. Para bien o para mal, los subordinados se dirigen al líder en busca de contacto emocional, es decir, de empatía.

Respecto al estilo de liderazgo ejercido, la investigación se centra

fundamentalmente hoy día en el liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo implica que el líder se sitúa o sirve como modelo, ganándose la credibilidad y confianza de sus seguidores. Los líderes transformacionales establecen metas para el futuro y desarrollan planes para lograrlas. Estos líderes innovan, aun cuando su organización tiene éxito, y ayudan a los seguidores a desarrollar su potencial y a contribuir con su organización de forma más efectiva (Bass, 1998, Eagly, Johannensen-Schmidt y van Engen, 2003; López-Zafra y Morales, 2007).

Entonces cuando se combinan los dos criterios de género (tipo de actividad y dominación numérica de hombres y mujeres en puestos directivos), se observa que la congruencia entre el sexo del líder (mujer), el tipo de organización (femenina) y el predominio numérico en puestos directivos (mujeres) produce una mayor utilización de estilos de liderazgo congruentes con el estereotipo femenino (e.g. democrático). Ridgeway (2001) sostiene, en relación con lo planteado, que los comportamientos de hombres y mujeres varían en virtud del tipo de cultura organizacional, del tipo de tareas a desarrollar y de la composición sexual de los seguidores.

Los estudios del liderazgo se han centrado más en los hombres, fundamentalmente porque a lo largo de la historia, éstos predominantemente han asumido posiciones de autoridad; y las mujeres inicialmente se han caracterizado más por ejercer el liderazgo sin autoridad. Las evidencias, sugieren que a nivel biológico, los hombres y mujeres, piensan, sienten y actúan de manera distinta. Las distinciones del liderazgo femenino y masculino también han considerado componentes psicológicos, sociales, educativos y culturales.

Con el objetivo de estudiar estas diferencias y de cómo influyen en el

liderazgo que ejercen, se viene observando y delimitando el campo de estudio, en función de cómo estos comportamientos son exhibidos en el ámbito organizacional. Las investigaciones arrojan datos muy interesantes por parte de los investigadores, acerca de si existen realmente diferencias entre el liderazgo masculino y el femenino. Los estudios indican que las diferencias del liderazgo masculino y femenino, particularmente son un reflejo del desarrollo de los valores que se adquieren en la infancia. A los varones tradicionalmente se les educa - y ello principalmente se aprende a través de los juegos, con otros niños - a estimular, a reforzar el sentido de competencia y a no negociar la autoridad y el poder. Las mujeres en cambio, aprenden a utilizar el diálogo para resolver los conflictos, y están más dispuestas a compartir el poder y la información. En estudios, bien serios, acerca de estas diferencias y de cómo se forman estos valores durante la infancia y la adolescencia, se ha observado, como estos comportamientos se manifiestan en la adultez, sobre todo cuando un hombre o una mujer, por las razones que sean, emergen y actúan como líderes en sus respectivos contextos.

3.4. Liderazgo Femenino

El liderazgo es un ejercicio de poder al cual se entra como una forma de relacionarse con los demás en el juego de las influencias (Lord, DeVander y Allinger, 1990). El liderazgo está presente en todos los aspectos de la vida social, la familia, el trabajo, la comunidad, la vida política y las diversas instituciones donde interactúan.

Durante los últimos años los estudios sobre management han destacado la aparición de nuevos modelos y estilos de liderazgo enfocados en las diferencias por sexo. Algunas autoras (Vinnicombe y Colwill, 1995) sugieren que hombres y mujeres poseen estilos muy diferentes a la hora de liderar. El estilo masculino es visto como más competitivo, controlador, no tiene en cuenta las emociones, analítico y jerárquico. El femenino, por el contrario, tiende a ser más colaborativo, emotivo y cooperativo. En otros trabajos de investigación llevados a cabo fundamentalmente por científicas sociales (Eagly y Johnson, 1990) se ha tendido a enfatizar que los gerentes varones están más orientados a las tareas que las mujeres, mientras que estas se encuentran orientadas a las relaciones.

Cuadrado, Navas y Molero (2004) mostraron que las mujeres líderes consideran que desempeñan con mayor frecuencia un estilo de liderazgo democrático u orientado a las relaciones (considerado típicamente femenino, en contraposición a un estilo autoritario u orientado a la tarea considerado típicamente masculino) en organizaciones cuya actividad es típicamente femenina (e.g. organizaciones dedicadas a la salud o la educación, y empresas con rubros relacionados con la mujer, como ser la moda o la estética) que en las típicamente masculinas (e.g. entidades bancarias y empresas con rubros vinculados a los hombres, como la construcción o la

producción automotriz). Sin embargo como ya ha sido demostrado por otras investigaciones (Druskat, 1994; Eagly & Jonson, 1990; Rosener, 1990; Gardiner & Tiggerman, 1999, Van Engen, Van der Leeden & Willemsen, 2001), el tipo de actividad no es determinante por sí misma del Teorías implícitas del liderazgo estilo de liderazgo a ser ejercido sino en combinación con otras variables.

Lynn Rosener y Peter Schwarz del Stanford University Research Institute, en 1980 denominaron un estilo de liderazgo Beta que se caracteriza por estar orientado a características identificadas como masculinas: poseer una inclinación racional, analítica, cuantificadora; confiar principalmente en relaciones jerárquicas de autoridad, buscar soluciones deterministas a problemas específicos y practicar un razonamiento basado en paradigmas previos. Mientras que el estilo Alfa estaría orientado a características identificadas como femeninas: con una clara inclinación a la empatía, uso de la intuición, capacidad de síntesis y valoración de la calidad, mayor confianza en relaciones de adaptación, tales como apoyo mutuo y búsqueda de soluciones globales que responden a grupos de problemas.

En estudios previos sobre teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino (Perugini & Solano, 2008) se identificaron prototipos de ambos tipos de liderazgo sostenidos por líderes y seguidores. Se encontró, además, que a los prototipos masculinos se los relaciona con características como la capacidad de conducción y el logro de resultados obtenidos. En cambio, los prototipos femeninos eran asociados con atributos como la protección y la consecución de beneficios sociales, características que se corresponden con rasgos típicamente asociados al género femenino.

Algunas de las características de cada uno de estos estilos se pueden dividir en rubros que se mencionan en la tabla 1, de acuerdo a Martínez Ten (2010):

Tabla 1

Estilos de liderazgo en la organización

EN LA ORGANIZACIÓN	
ESTILO FEMENINO	ESTILO MASCULINO
Tendencia a dar poder a otros	Tendencia a adquirir el poder personal
Encuentras más positivo estar en el centro de la organización que en la cumbre	Valoran el ascenso personal
Promueven la colaboración no jerárquicas	Desarrollo de estructuras jerárquicas
Liderazgo carismático, influenciar.	Autocrático, control de información
EN LA PLANIFICACION	
ESTILO FEMENINO	ESTILO MASCULINO
Proyección a largo plazo	Proyección a corto plazo
Enfoque en calidad en el proceso	Enfoque en resultados finales
Visión global de la organización	Visión inmediata
Planificación del trabajo, ritmo estable y pausas programadas	Planificación estructurada y rígida
Valoración de tiempo para realizar otras actividades	Visión jerárquica de la organización

Tabla 1 (continuación)

Fuente: Martínez, 2010, p.17

Basado en la tabla anterior se puede inferir que el estilo femenino otorga la misma importancia a los procesos que a los resultados obtenidos, mientras que un estilo masculino de liderazgo se enfoca en el logro de objetivos y medición de resultados más que en el proceso para conseguirlos. Furnham (2001) señala y establece una tabla comparativa, tabla 2, sobre tres teorías situacionales:

Tabla 2

Teorías Situacionales de Furnham

Puntos de Comparación	Teoría de la Contingencia (Fiedler)	Teoría de la Trayectoria y los Objetivos (House)	Teoría de Vroom y Yetton
1.Tema	No hay un estilo mejor. El éxito del líder lo determina la interacción de las variables del entorno y la personalidad del líder.	La mayoría de los líderes de éxito son aquellos que aumentan la motivación de los subordinados al trazar y aclarar las trayectorias para el desempeño efectivo	El estilo de liderazgo de éxito varía con la situación. El líder puede aprender a reconocer las necesidades de la situación y como adecuar el estilo para satisfacer tales necesidades
2.Estilos de liderazgo (variedad de opciones)	Autocrático o democrático	Necesario para el logro.	Autocrático a participativo.
3.Base de investigación (número de investigaciones de apoyo)	Amplia en muchos entornos: militar, educativa, industrial. Algunos resultados contradictorios.	Moderada a baja en términos generales sustentadora.	Baja pero en aumento; en términos generales, sustentadora.
4. Valor de aplicación para gerentes.	Moderada a baja: en términos generales, es imposible capacitar a los líderes.	Moderada.	Elevada: se puede capacitar a los líderes.

Fuente: Donnelly, 1987, p.112

En los años 80 Loden (1987) identificaba ocho áreas donde se podían observar las diferencias entre el estilo de gestión masculina y femenina: a) Uso del poder: tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal; b) resolución de problemas: son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad; c) habilidades interpersonales: saben escuchar, tienen empatía; d) grupos de trabajo: utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección; e) dirección participativa: están centradas en el grupo y no sólo organizativamente; f) asunción de riesgos: asumen riesgos para perfeccionar la actividad; g) atención a la diversidad: su primera consideración es el personal; h) resolución de conflictos: buscan soluciones que permitan ganar a todos; i) desarrollo profesional: participan en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal.

Los rasgos más destacados que se pueden señalar y que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

- A) Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuador y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.
- B) Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
- C) Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.
- D) Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
- E) Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.

- F) Desarrollan políticas de cooperación y participación.
- G) Potencian relaciones interpersonales.
- H) Disponibilidad para el cambio.
- I) Crean un clima de colegialidad y gestión colaborativa entre los miembros participantes.
- J) Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a compartir los recursos.
- K) Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
- L) Potencian el aprender con los demás.
- M) Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
- N) Habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.
- O) Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.
- P) Mayor atención a los sentimientos y al uso de una inteligencia emocional más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

En síntesis, dice Kaufmann (1996), las mujeres ponen la parte emocional también en el trabajo. En general las mujeres se hallan más capacitadas para tener en cuenta el lado humano de las personas desarrollando para ellos sus dotes intuitivas naturales. En las investigaciones revisadas comprueban cómo el trabajo relacionado con la gestión y el liderazgo desarrollado por las mujeres se caracterizaba por algunas de las siguientes características: a) énfasis en las personas y los procesos; b) liderazgo

como responsabilidad de todos; c) constitución de estructuras menos burocratizadas, priorizando sobre lo burocrático las relaciones sociales y el sentido de comunidad; d) capacidad para activar conexiones con las personas y el aprender con los demás; e) dejar hacer potenciando profesionalmente a los colectivos a través de sus propios conocimientos e ideas; f) participación y diálogo como procesos educativos; g) clara preferencia por un enfoques cooperativos y consultivos; h) estilo colaborativo, compartido y no competitivo; i) énfasis en los procesos democráticos; j) desarrollo de políticas del cuidado y apoyo mutuo (Coronel, Moreno y Padilla, 1999).

Por lo anterior no es raro entender que en Estados Unidos se comience a hablar de las mujeres como los nuevos japoneses de la administración (Villagran, 2001).

En América Latina por su parte a comienzos de los 90, se realizó un estudio con mujeres ejecutivas en Argentina (Heller, 1996) que se encontraban en el tope de sus carreras profesionales –entre 40 y 55 años–. Eran las pioneras: primera generación de mujeres en altos puestos de dirección en las empresas, y a través de esta investigación se comprobaron ciertas características distintivas de estas mujeres.

Cinco años después, se realizó una investigación sobre las trayectorias laborales de mujeres ejecutivas jóvenes (Heller, 1999) –entre 28 y 35 años–. Entre este grupo, las que vienen llegando, y el de la generación de las pioneras, se observan las siguientes similitudes y diferencias:

Similitudes:

- A) Se preocupan por conocer bien la organización donde actúan.
- B) Conocen las reglas formales e informales. Recorren la organización.

- C) Asumen riesgos, enfrentan los desafíos y aprovechan las oportunidades que se les presentan.
- D) Saben armar equipos de trabajo, son capaces de entender lo que les pasa a sus colaboradores, pueden ponerse en el lugar del otro.
- E) Generan confianza.
- F) Tienen deseos constantes de superación.
- G) Identifican con claridad los objetivos personales y organizacionales.
- H) Se concentran en las soluciones y no en los problemas.

Diferencias:

En cuanto a las formas de encarar las carreras profesionales y en los estilos de liderazgo que ejercen, las más jóvenes son:

- A) Más ambiciosas y agresivas, buscan constantemente nuevas oportunidades.
- B) Más flexibles y adaptables a los continuos cambios que puedan surgir.
- C) Más visibles dentro de las organizaciones donde actúan.
- D) Menos pacientes.

Por otra parte, en el citado estudio se analizaron las diferencias y similitudes entre mujeres destacadas en distintos ámbitos: académico, empresarial, científico. Resulta significativo observar que entre las mujeres académicas y científicas, se aprecia una necesidad de contar con reconocimiento social y de pertenecer a grupos de excelencia un estilo de liderazgo orientado a los logros, que coinciden además con las características del denominado liderazgo transformador. Estos logros están por

encima de las retribuciones económicas o del poder que los cargos pueden otorgarles. Además, entre las ejecutivas y empresarias existe una deliberada planificación de carreras y para la mayoría de ellas es muy importante arribar a posiciones de poder, contar con personal a cargo, tomar decisiones. Se aprecia en ellas una tendencia a valorar formas de gerenciamiento andróginas, que compatibilizan las características de racionalidad y control, habitualmente relacionadas con aptitudes masculinas, con una mayor tendencia al trabajo en equipo, la utilización de la intuición, la creatividad y el manejo de las relaciones interpersonales, generalmente vinculadas con aptitudes femeninas (Barrera Bassols, 1998).

3.5. 21 Leyes irrefutables del liderazgo según John Maxwell (2011)

Este libro plantea una serie de leyes que de acuerdo a su autor han guiado a los líderes por lo cual se dedica un breve análisis de las mismas:

Ley nº 1. La ley del tope - La capacidad de éxito y eficiencia de una persona nunca podrá ser superior a su capacidad de liderazgo. Cuando Steve Wozniak y Steve Jobs empezaron Apple, el primero era el verdadero cerebro, pero sólo alguien con el liderazgo de Jobs fue capaz de llevar a Apple al éxito dos veces.

Ley nº 2. La ley de la influencia - El liderazgo no lo da el poder, sino la credibilidad y la capacidad de influir en la gente. La madre Teresa de Calcuta no tenía ningún título, y sin embargo era escuchada y respetada por todos.

Ley nº 3. La ley del proceso (o de la constancia) - El liderazgo se desarrolla a diario, no llega de la noche a la mañana. Theodore Roosevelt era de pequeño un joven débil, enfermizo y tímido. Tras muchos años de perseverancia entrenando su cuerpo y su mente, y tras un largo camino de duro trabajo hasta la presidencia, se convirtió en uno

de los líderes más notables que Estados Unidos ha tenido.

Ley nº 4. La ley de la navegación (o de la preparación) - Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita un líder que marque la ruta. La preparación y la previsión son esenciales. Dice Jack Welch, antiguo CEO de General Electric y famoso gurú de la estrategia Un buen líder se mantiene orientado. Controlar el rumbo es mejor que ser controlado por éste.

Ley nº 5. La ley de la adición (o del compromiso) - Los líderes aportan su valía por medio del servicio a los demás. Un líder debe dar ejemplo y preocuparse por el bien de la empresa y de los empleados tanto como de sí mismo, por ejemplo el presidente de City National Bank repartió su bonus de 60 millones de dólares entre 399 empleados y 72 antiguos empleados. El protagonista, Leonard Abess lo explicaba así: Conozco a algunas de estas personas desde que tenía siete años. No me sentía bien llevándome yo solo el dinero. Todas esas personas han permanecido conmigo a cambio de ninguna promesa y siempre pensé que algún día les sorprendería.

Ley nº 6. La ley del terreno firme (o de la confianza) - La confianza es el fundamento del liderazgo, y es lo que mantiene una organización unida. Un líder debe siempre transmitir confianza. El general norteamericano Schwarzkopf señalaba que el liderazgo es una potente combinación de carácter y estrategia, pero si debe prescindir de uno de los dos prescinda de la estrategia.

Ley nº 7. La ley del respeto - Por naturaleza, la gente sigue a los líderes más fuertes. Michael Jordan se mostró firme en su deseo de jugar para un sólo entrenador: Phil Jackson, según Jordan el mejor. Un líder como Jordan quiere otro líder fuerte, según Maxwell.

Ley nº 8. La ley de la intuición - Los líderes evalúan las cosas con pasión de liderazgo. Cuando al general Schwarzkopf le ofrecieron el Primer Batallón de Sexta Infantería, uno de los peor reputados de los Estados Unidos de América, su moral era baja y su disciplina y capacidad en el campo era casi nula. El general hizo de su batallón uno de los mejores del ejército norteamericano.

Steve Jobs se encontró una situación similar cuando le volvieron a poner al frente de Apple en 1997, que sufría un estado financiero muy complicado. Cuando llegó, despidió a toda la junta excepto a dos de ellos y organizó una nueva junta. Despidió a la agencia de publicidad y puso a tres firmas a competir por su cuenta. Volvió a los fundamentos empresariales de Apple, enfocando sus productos en la diferenciación, y prescindiendo de aquellas áreas de negocio que no eran esenciales. Pero también hizo lo impensable: aliarse con su mayor rival, Bill Gates, para triunfar. Un auténtico líder es capaz de interpretar el contexto para tomar decisiones resolutivas.

Ley nº 9. La ley del magnetismo - En un círculo profesional o personal se atrae a quien es como uno mismo. Los mejores atraen a los mejores. Otro ejemplo de cosecha propia, a las pocas semanas de llegar a la presidencia, Obama recibió más de 300.000 currículums para trabajar con él. Bush sólo recibió 44.000 durante su mandato.

Ley nº 10. La ley de la conexión - Los líderes han de llegar al corazón antes de pedir la mano. Antes del 11 de Septiembre, los sondeos daban unos pésimos resultados de popularidad a George W. Bush. Tras los atentados, el entonces presidente, estuvo todo el tiempo cerca de las víctimas y mostró su cercanía a la gente. Estuvo inspeccionando el terreno y apoyando a los bomberos, uniendo al país e incluso a la

oposición en torno suyo. Años después, cuando el huracán Katrina destruyó Nueva Orleans, Bush estuvo simplemente desaparecido. No es que su gestión fuera buena o mala, sino que se mostró distante y no consiguió conectar con su pueblo. Por ello la confianza del país en él quedó muy mermada.

Ley nº 11. La ley del círculo íntimo - El potencial de un líder lo determinan quienes están más cerca de él. De nuevo podemos recurrir a Obama. No sólo es un gran líder, sino que también se ha rodeado de lo que muchos llaman el Dream Team americano, asesorándose por el hombre más rico del mundo, Warren Buffet e integrando a antiguos rivales de su partido como Joe Biden y Hillary Clinton.

Ley nº 12. La ley del otorgamiento del poder - Sólo los líderes firmes otorgan poder a otros. No hay que dejar de potenciar el talento de otros miedos a perder el poder. Según Maxwell, el heredero de Henry Ford se rodeó de un equipo con gran talento. Cuando su equipo reflató la Ford que se hallaba en serias pérdidas, en lugar de apoyarlo, enfrentó a sus integrantes entre sí para evitar que lo eclipsaran. Así Ford, viviendo más de su apellido que de su talento, no fue capaz de arrebatarse a General Motors el liderazgo mundial en automoción. Lee Iacocca, director de Chrysler y uno de los genios del marketing señalaba que Henry Ford tenía el mal hábito de deshacerse de los líderes fuertes.

Ley nº 13. La ley de la imagen (o de la coherencia) - La gente hace lo que ve, o lo que es lo mismo, hay que predicar con el ejemplo. Un buen ejemplo es el que me contó mi amigo José López.: los generales George S. Patton y Erwin Rommel fueron dos de los mejores estrategas del siglo XX, y tenían una cosa en común, ambos actuaban con gran valor (y temeridad) dando órdenes en primera línea de combate. Él luchar

hombro con hombro con sus hombres, subía la moral del ejército y hacía que todos les mostraran una lealtad inquebrantable.

Ley nº 14. La ley del apoyo - La gente apoya al líder, luego al ideal. Gandhi fue capaz de unir a todo su país para luchar por la igualdad con su doctrina de la no violencia. La gente seguía fiel e incondicionalmente a Gandhi, incluso por encima de sus ideas, según el autor.

Ley nº 15. La ley de la victoria (o de la determinación) - Los líderes siempre encuentran la forma de que gane el equipo. Churchill luchó contra el nazismo incluso desde antes de la Segunda Guerra Mundial. Cuando todo parecía perdido, Churchill siguió luchando, aunque para ello tuvo que hacer cosas que no le gustaron como aliarse con Stalin.

Ley nº 16. La ley del gran impulso - El empuje es el mejor amigo de un líder. Hay que inspirar, motivar y crear entusiasmo, pero para transmitir algo hay que sentirlo verdaderamente. Muchos equipos de deporte encadenan rachas muy negativas de resultados. Sin embargo un líder con empuje es capaz de cambiar una dinámica negativa en otra positiva, llevando el equipo al éxito. En 1986 Steve Jobs compró a George Lucas por cinco millones de dólares la compañía de animación Pixar. La compañía pionera en animación digital tardó en coger impulso hasta que nueve años después, recaudó nada menos que 554 millones de dólares con la película Toy Story.

Ley nº 17. La ley de las prioridades - La actividad no aporta necesariamente el logro. Según Maxwell, cuando estamos ocupados a veces pensamos que vamos hacia algún lugar; sin embargo cuando hay problemas, mucha gente se dedica a apagar fuegos y poner parches en lugar de enfocarse en la raíz del problema. Priorizar es básico en

todos los niveles del liderazgo.

Ley nº 18. La ley del sacrificio - El liderazgo es muchas veces envidiado, pero el buen liderazgo requiere sacrificio, un líder debe ceder para ascender. Lo que en economía se denomina coste de oportunidad, en algunas ocasiones requiere incluso renunciar a una parte importante de la vida personal. Un líder que abusa de un grupo u organización en provecho propio, no es tal.

Ley nº 19. La ley del momento oportuno - El momento es esencial: la misma decisión o acción o discurso en momentos diferentes puede ser la diferencia entre un gran éxito o un estrepitoso fracaso. En la Guerra de Secesión norteamericana, el general confederado Robert Lee tuvo un momento excelente; sus hombres estaban con la moral alta y bien posicionados. Lee tenía la posibilidad de atacar las tropas unionistas y quebrantarlas. Tras varios días de esperar el momento más oportuno le informaron que el ejército enemigo ya había abandonado su posición, frustrando la estrategia de Lee.

Ley nº 20. La ley del crecimiento explosivo - Para aportar crecimiento, hay que hacer seguidores; para multiplicarse, hay que formar líderes. Ésta ley puede considerarse una extensión de la ley del tope o de la ley del círculo íntimo. Si el límite de tu éxito es tu liderazgo, tu límite se puede expandir casi indefinidamente si capacitas a otros grandes líderes que trabajen a tu lado. El personaje histórico de Jesús de Nazaret no sólo fue un gran líder. Se rodeó de los 12 apóstoles, que a su vez formaron a muchos otros para repartir por el mundo su mensaje.

Ley nº 21. La ley del legado - La valía de un líder se mide por su legado para la

posteridad. Más importante que el legado que dejan los líderes, es saber que habrá una continuidad para el mismo, nadie debe ser indispensable en un grupo, la misión es más importante que el individuo. La madre Teresa de Calcuta murió, pero además de hacer grandes cosas en vida dejó un gran legado que continuará por generaciones.

4. SELF MADE WOMEN

En esta investigación se pretende demostrar que todos estos atributos han sido aplicados por las self-made women de antes y de ahora. Entendido este concepto como la mujer hecha a sí misma, como menciona Mary Roth Walsh en su libro *Selling the self-made woman* (Cawelti, 1988) con características similares a los enumerados en el libro *The Self-Made Man: Success and Stress-American Style* que hiciera famoso Isadore Barmash en 1969.

La definición más generalizada describe una persona que nació en la pobreza o en alguna condición desfavorable pero que logró éxito debido a su propio esfuerzo, arduo trabajo, integridad y compromiso hacia un objetivo sin contar con alguna herencia, linaje u algún otro tipo de privilegio (Wyllie, 1966).

Algunas de las características que comparten la mayoría de los autores coinciden con las descritas por Frederick Douglass, quien hiciera famoso este concepto basado en el American Dream de Benjamin Franklin, son: ser una persona que posee poco o nada al nacer, que ha crecido en un medio inestable o en situaciones adversas, la cual generalmente complementa su esfuerzo con una mejor educación, que aún en condiciones desfavorables, persiguieron hasta alcanzar sus sueños y obtuvieron grandes resultados por esfuerzo propio.

Existen en la actualidad diferentes estudios donde se ha determinado un nuevo estilo de liderazgo, el denominado Liderazgo Femenino, el cual se puede atribuir principalmente a la diferente socialización a la que las mujeres han estado expuestas a lo largo de la historia, y por otra parte, toda una apuesta ideológica de las mujeres y del movimiento feminista para incorporar nuevas maneras y nuevos valores en todos

los aspectos de la vida, incluidas las empresas y las organizaciones, algunas de ellas son consideradas SMW y como afirma Valcárcel (1994), la actitud self-made de estas mujeres logra que ciertos hombres sufran un evidente complejo de castración dejándolos en una posición débil y humillante frente a ellas, lo cual busca contrarrestar por medio del ataque contra ella. Sin embargo esta actitud, cuando resulta ser pasajera, hace que la mujer se recicle, adoptando una posición más razonable liderada por un sentido de autoestima envidiable.

De acuerdo con la postura de Valcárcel acerca de las mujeres que históricamente han estado alejadas del poder, por lo cual sabemos muy bien lo que es ejercer la influencia desde la sensibilidad intelectual y afectiva, han aprendido a desarrollar la capacidad de captar las necesidades de las personas, de nuestras familias, de nuestras amistades o de nuestros equipos de trabajo, sabemos que no podemos imponer las ideas, sino que tenemos que negociarlas a partir de los intereses compartidos. Así, las mujeres han desarrollado, como demuestran numerosos estudios, capacidad emocional más que los hombres.

Para ello se toman en cuenta algunos conceptos, incluyendo algunos creados recientemente como:

A) Multidireccionalidad, que significa que las mujeres tienen más posibilidades de escuchar y tener en cuenta las propuestas de todos los integrantes del grupo, dialogando y escuchando. De esta forma se consigue involucrar al equipo, haciéndolo partícipe de los proyectos compartidos. Las mujeres ejercen la autoridad entendiendo ésta como la capacidad para expresarse desde la diversidad de cada una. Es fomentar la

capacidad de ser y de expresarse una misma.

- B) El sentido del tiempo: las mujeres han tenido históricamente menos oportunidades de dar su opinión y que se tenga en cuenta. Esto hace que sea muy importante para las mujeres estar muy atentas al momento oportuno para hacer las propuestas. Es por lo tanto un liderazgo que sabe escuchar, que está muy cercano al momento, al mundo real, para aprovechar las oportunidades de mayor éxito para sus propias propuestas.
- C) Sororidad: (pactos y alianzas) para las mujeres esto es algo vital. Es una característica del liderazgo femenino, porque las mujeres desde el feminismo, han aprendido a pactar, a buscar aliadas/os. No se puede conseguir nada en solitario, que ese éxito no es duradero. Por ello genera alianzas, por ello crea equipos de trabajo. Les importa mucho más el objetivo y el fin a conseguir que incluso su propio reconocimiento personal, esto las hace generosas dentro de su manera de ejercer el liderazgo, que de alguna manera siempre resulta en un liderazgo compartido.

Algunas de las mujeres que representan el liderazgo femenino con éxito y fueron estudiadas en la presente investigación por ser self-made women (mujeres hechas a sí mismas), sin ser limitativo (Forbes 2006-2012, Fortune 2009-2011) se muestran en la Tabla 3:

Tabla 3

Tabla Self Made Women

Mujer	Logro	Ámbito
Angela Merkel	Jefa de estado	Político
J.K. Rowling	Escritora Harry Potter	Cultural
Rosalía Mera	Empresaria (Zara, Massimo Dutti)	Moda
Rigoberta Menchú	Activista	Social
Madre Teresa	Líder espiritual	Religioso
Carolina Herrera	Empresaria (CH)	Moda
Frida Kahlo	Artista	Cultura
Rosario Castellanos	Novelista- Diplomática	Político
Ada Byron	Creación de Software	Tecnológico
Marie Curie	Científica / Premio Nobel	Científico
Juana De Arco	Conquistadora	Político
Margaret Thatcher	Primera Ministra ENG	Político
Elena Baturina	Empresaria Plásticos Moscú	Económico
Ellen Johnson Sirleaf	Activista- Presidenta de Liberia	Social
Doris Lessing	Premio Nobel Literatura 2007	Cultural
Wu Yajun	Empresaria	Económico
Amalia Hernandez	Bailarina	Cultura

Fuente: Elaboración propia

Un cuadro sinóptico con una breve reseña de las características en común de estas mujeres se representa en la matriz de SMW.

5. IMAGEN

Tomando como premisa la regla de comunicación la cual dice que no se puede no comunicar, se decidió incorporar la imagen como tema de investigación en el estudio del éxito de las mujeres hechas a sí mismas.

La imagen es percepción, la imagen produce un juicio de valor en quien la percibe, este juicio de valor impulsa a una acción individual que puede ser aceptar o rechazar al emisor y esta imagen mental individual al ser compartida por un público o conjunto de públicos se transforma en una imagen mental colectiva dando paso a la imagen pública (Gordoa, 2004).

De acuerdo a Gaby Vargas (2007) en su libro *Más sobre la Imagen del éxito*, todos los seres humanos tienen 5 formas de comunicarse y son conocidas como identificadores:

- A) Visual: lo que trae puesto, su color y si es adecuado a la ocasión.
- B) Corporal: como se mueve, camina, su seguridad.
- C) Oral: forma de hablar, acentos, muletillas, vocabulario, tono de voz.
- D) Escrita: tamaño de letra, ortografía sintaxis, tipo de papel en el que escribe.
- E) Sensorial: su aroma, tomo muscular al saludar, percepción de su piel al tacto.

Estos identificadores han sido herramientas importantes en el éxito de los líderes mundiales utilizados o no de forma premeditada, quien no asocia la imagen de un régimen autoritario como el nazismo por medio de su cruz esvástica.

La imagen es nuestra tarjeta de presentación, tanto en lo social, personal, como en lo laboral. Es lo que los demás perciben de nosotros, es su primera impresión de quienes somos.

Una de las características más importantes de las SMW ha sido su imagen, si se considera que la imagen es en un 75% de carácter no verbal (Mehrabian, 1967), se debe tomar en cuenta que es importante comunicar lo que se quiere, sin dejar a la libre interpretación de los demás lo que quieran pensar. En este sentido toda mujer puede llegar tan alto como lo deseé siempre y cuando su imagen sea congruente con las metas y objetivos que se fije. Mehrabian (1967) afirma que más del 55% de la percepción e impacto visual que produce una mujer en una primera impresión se concentra en su vestimenta y arreglo personal, actualmente esta herramienta ha servido a la contribución del éxito de muchas mujeres en distintos esferas sociales, compartiendo las características que se mencionan a continuación:

- A) La forma de entrar y confianza en el andar o caminar: en el caso de las mujeres, cuando tienen un caminar marcado, son vistas de manera más profesional y fuerte ante los demás, el caminar con la espalda recta refleja seguridad ante todo y equilibrio emocional, además llevar vista al frente, es decir, que no esté dirigida hacia abajo o hacia arriba, y que se creé una línea recta imaginaria, es lo óptimo. Es muy útil imaginarse un eje vertical que atraviesa el cuerpo, desde la cabeza hasta la planta del pie.
- B) La pulcritud: sintácticamente es un sustantivo y morfológicamente es femenino, considerada una virtud de la mujer; es la práctica habitual de la

limpieza, la higiene y el orden en nuestras personas, nuestros espacios y nuestras cosas. Recordemos que toda persona que se esmera en su presentación personal, el cuidado de sus cosas y lugares donde usualmente asiste así como las cosas que ordinariamente usa, crea un ambiente con la armonía que da el orden y la limpieza, provocando una respuesta positiva en quienes le rodean.

C) El lenguaje verbal: el lenguaje (escrito, hablado, imagen) no hace sino reflejar de modo fiel nuestro pensamiento, nuestra imagen mental de los hechos, situaciones o sentimientos: es el instrumento que utilizamos para ello, de modo que si cambiamos nuestra concepción del mundo, cambiaría, como consecuencia inmediata, el contenido de nuestra comunicación. Recordemos que la evolución del gen *foxp2* nos brinda la oportunidad de un amplio lenguaje articulado, para utilizarlo como herramienta clave para cualquier éxito (Gacto, 2006). La profesora de la Universidad de Standford Larissa Tiedens ha afirmado, en base a su estudio sobre estructuras organizativas jerarquizadas, que el lenguaje corporal termina por mostrar quién es el líder natural del grupo. Popularmente se escucha la frase “Observa tus pensamientos convertirse en tus palabras. Observa tus palabras convertirse en tus actos. Observa tus actos convertirse en tus hábitos. Observa tus hábitos convertirse en tu carácter. Observa tu carácter convertirse en tu destino así que cuidemos lo que decimos ya que nos convertiremos en esclavos de ello” (Guindi, 2012), ejemplo claro del poder de las palabras en la conducción de la vida

de cualquier persona.

- D) El lenguaje corporal: para lograr un buen resultado se sugiere al estar de pie, repartir el peso del cuerpo entre el dedo gordo y el chiquito, formando un triángulo de apoyo con el centro del talón, tener una postura erguida, el mentón y el cuello forman un ángulo de 90°; así como mantener piernas relajadas, para ello no se debe sobre estirar las rodillas, pues da un aspecto desaliñado y tenso. Al sentarse, apoyar la cintura en el respaldo, dejar que los hombros caigan naturalmente a los lados y que la espalda se ensanche lo más posible. Evitar recostarse sobre la cintura, pues encorva la columna. Dentro de lo posible, las rodillas deben estar un poco más arriba de la altura de la ingle. Para ello, lo mejor es cruzarse de piernas. Si se quiere dar un efecto óptico de piernas más largas, la clave es cruzarlas hacia un costado.
- E) Puntualidad: La informalidad en atender una cita es un claro acto de deshonestidad. Igual puedes robar el dinero de una persona si robas su tiempo Horace Mann, denota desinterés, desorden, falta de compromiso, poca planeación personal y sobretodo indisciplina.
- F) Tono de voz : la empresa Quantified Impressions en Austin Texas, por medio de un estudio realizado a 120 ejecutivos, sugiere que el sonido de la voz de una persona determina sus oportunidades laborales debido a que el timbre de la voz importa dos veces más que el contenido del mensaje. Denota profesionalidad, seguridad, dominio del tema, autoridad, etc. Para la psicóloga Sara Dulché explica que el 38% que vendemos de nosotros

mismos tiene que ver con nuestra voz pues demuestra nuestras emociones y nuestro autocontrol sobre ellas. Uno de los mejores ejemplos, para este estudio, acerca de la necesidad de modificar el tono de voz y lograr con ello un mejor impacto en sus seguidores es el caso de Margaret Thatcher.

- G) Gesticulación: en este punto es importante señalar la importancia de los gestos dependiendo de la cultura, pues el mismo gesto puede tener un significado totalmente diferente, por ejemplo: sacar la lengua en nuestro contexto es una señal de mala educación; mientras que en el sur de China significa turbación; en el Tibet es una señal de educada cortesía y para los habitantes de las islas Marquesas significa negar algo. Así conocer la kinesis es clave para una comunicación efectiva. Ray Birdwhistell, precursor de esta ciencia, afirma que no más del 35% del significado social de cualquier conversación corresponde a las palabras habladas , sin importar si la gestualidad es voluntaria, automática o inconsciente, influye. El lingüista David Mc Neil, de la Universidad de Chicago, inició sus estudios sobre gesticulación llegando a la conclusión de que el habla y los gestos son dos aspectos de un único sistema lingüístico y de que existen indicios de que cuanto mayor es el esfuerzo cognitivo que hay que realizar, más gesticulamos, siendo un esfuerzo mental que se necesita a mayor complejidad de la tarea que se realiza, refleja información que inclusive inconscientemente poseemos.
- H) Capacidad de escucha. Escuchar efectivamente significa dirigir la atención hacia las palabras del emisor, tratando de lograr una percepción exacta de

la palabra hablada y extraer lo esencial del mensaje oído sin hacer juicios de valor, para ello se precisa desarrollar cierta empatía. Algunos de los beneficios de la escucha activa son un mejor entendimiento del comunicado y los sentimientos del interlocutor ganándose así su confianza, estrechando la relación, reduce conflictos y con ello se acrecienta la capacidad de persuasión.

- I) Conocimiento previo del interlocutor / audiencia: algunos autores sugieren la utilización de técnicas como la mayéutica, creencia de conocimiento acumulado en la conciencia y experiencias de generaciones pasadas; y la ironía socrática, combate en el individuo lo errónea de lo que cree saber y tiene como verdad, siendo falso; para lograr el compromiso de los miembros al grupo.
- J) Dominio del tema: adquiriendo conocimiento en cualquiera de sus tres etapas: presentación o conceptualización; asimilación o experimentación y profundización la cual puede incluso ser generadora de nuevo conocimiento.
- K) Exposición de objetivos, disertación de responsabilidades y apego a las mejores prácticas: establecer estrategias que nos permitan dirigir nuestras acciones de la maneras más eficaz, repeler agresiones, prever los movimientos del contrario, sacar ventaja de ciertas situaciones reconociendo trampas, es resumen estar preparados para lo inesperado. Hacer lo que hoy en día conocemos como benchmarking, entendido como un proceso de aprendizaje o alternativa de desarrollo.

L) Forma de vestir acorde a la ocasión sin romper esquemas de homogeneidad en lo que conforma la personalidad del individuo: esta es una de las herramientas de la imagen más importante, pues como se dice coloquialmente nunca tendremos una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión. Además en el caso de las SMW estudiadas en esta investigación esto ha significado una reafirmación del mensaje que desean dar, es parte de la iconografía que las representa, por ejemplo visualizamos a Juana de Arco como Guerrera mientras que Frida Kahlo ostentando trajes mexicano y Coco Chanel portando elegantemente su LBD (Little Black Dress).

M) Actuar, hacer todo aquello que pueda conducirte a tu meta: los 12 puntos anteriores solo llevan a la consecución de un logro cuando diariamente se trabaja en ello, es decir, cada acción debe estar encaminada a dar un paso más en la búsqueda de un objetivo. En ocasiones estos serán frenados por diversos motivos sin embargo la clave del éxito es no claudicar, como decía Rudyard Kipling date una tregua, pero no claudiques.

La belleza es subjetiva y efímera. La experiencia es perdurable y potencialmente incremental acorde a la capacidad de conocimiento.

Sin embargo esta no es una característica propiamente de nuestra era, desde tiempos ancestrales se ha demostrado la importancia de las imágenes y las señales que daban a través de ellas, desde las pinturas rupestres hasta las mejores obras de arte.

En el caso de algunas de las mujeres estudiadas en esta tesis se encontraron notables ejemplos de la importancia del uso de la imagen adecuada, tal es el caso de Margaret Thatcher, con su asesoría de voz, o Indra Nooyi con el uso del Sari.

En la actualidad en el mundo de los negocios se dice popularmente que tú eres la marca, tu apariencia tu logotipo, de tal forma que así como cualquier marca importante en el mercado cuida su imagen y el mensaje que éste envía, igual las mujeres deben tomar el control del mensaje que quieren proyectar y preguntarse: ¿Qué comunica mi imagen? , ¿Qué deseo comunicar? y ¿A dónde deseo llegar?.

El éxito no es casualidad. Es una suma de auto conocimiento, preparación y constancia. Debido a esta nueva concepción de la imagen y su impacto social encontramos numerosos talleres, cursos y libros que recomiendan que Si quieres que tu imagen se convierta en una herramienta que impulse tu éxito, deben seguir las siguientes recomendaciones pues No importa el momento o la oportunidad, tu imagen debe ser siempre un arma a tu favor, algunas de las recomendaciones con respecto a los principales elementos de la imagen (Gordoa, 2010) son:

A) Lenguaje corporal: la postura y los movimiento que haces cuando tratas con otros personas dicen mucho de ti porque aunque no te des cuenta, puede ser que la persona con la que estás tratando interprete que no le estas poniendo la atención que se merece. En una publicación realizada por Forbes en 2011, Carol Kinsey Goman , destacó la importancia del lenguaje corporal y como éste puede ayudar a los líderes para el desarrollo de sus actividades y empresa, haciendo referencia a los gestos más odiados por los subordinados con respecto a sus líderes.

- B) Apariencia: es algo principal en las relaciones humanas y uno de los factores al éxito, la higiene es algo fundamental. Tratar con una persona que no cuida su higiene puede ser algo muy incomodo y hasta puede prevenirte de tener más citas con dicha persona. En las mujeres un maquillaje exagerado puede dar una impresión incorrecta.
- C) Imagen Pública: la representación, figura, apariencia o semejanza de algo se conoce como imagen. Este término, que procede del vocablo latino imāgo, también refiere a la representación visual de un objeto que se realiza a través de técnicas de la fotografía, la pintura, el diseño, etc.
- D) Público, por su parte, es un adjetivo que hace mención a aquello que es manifiesto o notorio, o que es visto o sabido por todos. Lo público también se asocia a lo perteneciente o relativo al pueblo.

Estas definiciones permiten comprender la noción de imagen pública, que señala la representación o figura de una persona o una entidad que realiza una sociedad. Esto quiere decir que la imagen pública se compone del conjunto de rasgos reconocidos por la comunidad.

Se dice que la indumentaria es el primer lenguaje que han utilizado los seres humanos para comunicarse, comunicándonos sexo, edad y clase social por medio de lo que se lleva puesto, así como información (o desinformación) sobre la profesión, procedencia, personalidad, opiniones, gustos, deseos sexuales y estado de humor en ese momento (Laurie, 2002).

Para Saltzman (2004) las mujeres y los hombres de todos los tiempos y geografías han sabido valerse de la indumentaria como medio de adopción al entorno

natural así como sociocultural, y con ello fueron estableciendo, simultáneamente, un código estético-utilitario de múltiples lecturas: un sistema de valores permutables en términos de operaciones simples y complejas sobre la imagen del cuerpo vestido.

Guillermina Baena (2005), por su parte afirma que la imagen física es la articulada por medio de los objetos como la vestimenta, la presentación y el manejo de su lenguaje no verbal. La imagen simbólica está constituida por símbolos, generados por los medios de comunicación y contráidos por las relaciones públicas en relación con los deseos, temores y frustraciones de la gente.

Sin embargo existe un peligro en el manejo de la imagen, Squicciarino (2003) lo sugiere al buscar en el cuidado de la imagen un disfraz estéticamente agradable para poder crear y representar el personaje que cada uno ha elegido, en un intento por ocultar con arte todas las disonancias psíquicas que pudieran interferir en su ficción; además afirma que en el plano de los estudios semióticos, los distintos elementos de la indumentaria, precisamente porque están cargados de significado y más caracterizado por su valor simbólico que por el valor funcional, pueden considerarse como parte de un proceso de significación, en el cual se asumen la función de signo ya sea como vehículo del inconsciente o como objeto de consumo.

Habilidades Comunicativas: al estar hablando con gente es muy importante ver a tu interlocutor siempre a los ojos, que sepas que le estás poniendo la atención debida. Cuando hables, habla con seguridad. Uno de los caminos más rápidos al fracaso es ser inseguros (si eres nervioso, pero proyectas seguridad la gente no nota la diferencia entre pretender estar seguro y ser una persona segura). Al momento de hablar es muy importante saber con quién estás hablando porque así sabrás como

hablarle y hasta que palabras puedes decir. En caso de duda siempre es mejor ser más respetuoso que lo contrario. Fíjate cómo hablas, en tu entonación te escuchan bien, si te piden que repitas las frases o simplemente no te entienden. Considera que la entonación y las pausas son muy importantes al momento de hablar. Por último es muy importante escuchar.

De acuerdo a los estudiosos de la imagen pública (Milan Kundera & Victor Gordo, 2008) la reputación y credibilidad de un individuo u organización, es el resultado de toda su trayectoria, y de la repetición de su actuar y de la imagen que transmite en forma homogénea, en los ámbitos en los que se desenvuelve, sin discriminar si sus públicos son empresarios, académicos, representantes sociales, amigos, familiares o colegas.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis documental de las fuentes de información utilizadas, se ha efectuado de manera sistemática, a través de las técnicas de observación documental, presentación resumida de textos, resumen analítico y de análisis crítico.

Esta investigación simboliza un esfuerzo intelectual, con el cual se pretende aportar a las organizaciones, profesionales, estudiantes y personas en general con interés en el tema; un aporte documental que integra de manera analítica, enfoques y planteamientos sobre el papel de las self made women, de todos los tiempos y ámbitos sociales.

La investigación es de tipo comparativo, reconoce las semejanzas y diferencias existentes entre las SMW estudiadas, de manera que se integran en una matriz para posteriormente obtener una imagen global siguiendo las recomendaciones

de Taylor y Bogdan (1986), ellos han analizado y codificado simultáneamente los datos seleccionados que de esta manera permiten refinar los conceptos manejados en el Marco teórico.

Dada la complejidad del estudio por la necesidad de considerar diversas variables se ha optado por un análisis cualitativo ya que como afirma Pérez (1990) ofrece cierta profundidad y a la vez detalle, mediante la descripción y el registro cuidadoso de los datos.

El alcance del estudio es, de acuerdo a la clasificación de Hernández Sampieri (2010), explicativo, ya que estos no sólo buscan describir el hecho o la relación entre sus componentes; sino que además busca reconocer la causa raíz de los acontecimientos.

Su objetivo principal se basa en explicar el por qué ocurre un suceso o bien por qué se relacionan dos o más variables. Se habla de explicación cuando se relacionan múltiples variables o conceptos y éstos se afectan entre sí.

A) Objetivo:

Determinar si existen características comunes que posean las mujeres líderes mundiales y consideradas self made women, sin que exista una distinción por edad, condición social, país e incluso época.

Analizar el tipo de liderazgo utilizado, así como la importancia de la utilización de herramientas de la imagen tales como: lenguaje corporal, voz, dicción. comunicación escrita, etc.

B) Variables:

Las variables consideradas en esta investigación se determinaron en base a

nacimiento, país de origen, época, clase social, ámbito de impacto, escolaridad, situación familiar, muerte, regulaciones, atributos, seguidores, imagen, Tipo de MKt, y liderazgo, además de incluir algunas notas relevantes para el análisis de cada SMW.

C) Procesamiento de datos:

La información recabada se estructuró en unidades organizadas (Willing, 2008) con estructura matricial que permite distinguir cada uno de los aspectos más relevantes a estudiar, haciendo fácil su identificación.

RESULTADOS

Los resultados se muestran en una tabla comparativa (APENDICE A) que considera los rubros más representativos de las mujeres hechas a sí mismas y su comparación con los otras mujeres estudiadas en esta investigación.

Algunos de los rubros que se consideraron en esta investigación son: el nivel social en el que crecieron, la época, el ámbito donde impactaron, el tipo de seguidores, si tuvieron escolaridad y hasta qué grado académico llegaron, su entorno familiar, su tipo de liderazgo, algunos de sus atributos más representativos y algunas notas enfocadas principalmente a su motivación; esta información se encuentra recopilada en la Tabla 4.

Tabla 4

Matriz de resultados SMW

	Apelativo	Nombre	Nac. AAAA	País	Época	Clase social	Ámbito de impacto	Escolaridad
1	Coco Chanel	Gabrielle Chanel	1883	Francia	1a y 2a Guerra Mundial	Baja	Cultura	N/A
2	Sor Juana Inés de la Cruz	Juana Inés de Asbaje	1651	México	Barroco del siglo de Oro	Media	Religioso y cultural	N/A
3	Juana de Arco	Jeanne d'Arc	1412	Francia	Guerra de los 100 años	Baja	Religioso y cultural	N/A
4	Angela Merkel	Angela Merkel	1954	Alemania	Siglo XXI	Media	Político	Científica / Física
5	Ada Lovelace	Ada Byron	1815	Reino Unido	Máquina analítica-Babbage	Alta	Científico	Informática, matemática
6	Doris Lessing	Doris Tayler	1919	Persia	50 y 60s en africa - apartheid	Media	Político, social	N/A
7	Frida Kahlo	Frida Kahlo	1907	México	Revolución Mexicana	Media	Cultural y político	Preparatoria

Tabla 4 (continuación)

	Apelativo	Nombre	Nac. AAAA	País	Época	Clase social	Ámbito de impacto	Escolaridad
8	Rosario Castellanos	Rosario Castellanos	1925	México	70's	Alta	Cultural y político	M. Filosofía
9	J.K.Rowling	Joanne Rowling	1965	UK	S.XX	Media	Cultural	Título en francés y Filología clásica
10	Ellen Johnson	Ellen Johnson-Sirleaf	1938	Liberia	S.XXI - guerra civil en liberia	Baja	Político	Economía y M. Administración Pública
11	La mujer de acero	Indra Nooyi	1955	India	SXXI	Media	Economico	Física, Química y Matemáticas y MBA
12	La dama de hierro	Margaret Thatcher	1925	Reino Unido	S. XX	Media	Político	Científica
13	Olympe	Olympe de Gouges	1748	Francia	Siglo de Oro francés / Rev. Francesa	Media	Social	N/A

	Apelativo	Situación Familiar	Muerte	Regulaciones
1	Coco Chanel	Huerfana	Sola en su depto en el Ritz	Antisemitas
2	Sor Juana Inés de la Cruz	Hija Natural	Epidemia en 1695	Mujeres sin acceso a la universidad. Conspiración misógina, condenada a no escribir y hacer tareas propias de una monja
3	Juana de Arco	Familia de campo	El duque Juan de Bedford la quemó viva en Ruan.	Blasfemias castigadas en la hoguera, perseguidas las brujas
4	Angela Merkel	Luteranos	N/A	Vivir cerca de Berlín, ser mujer para asumir presidencia del partido CSU
5	Ada Lovelace	Unica hija legitima	Cancer a los 37 años	Firma con iniciales para evitar rechazo por ser mujer, esposo se hizo socio de la RS de londres para tener acceso a la biblioteca
6	Doris Lessing	Su padre, oficial del ejército británico, discapacitado, madre enfermera	N/A	Política racial en uk
7	Frida Kahlo	3ra hija, padre fotógrafo alemán , amamantada por nana indígena	Bronconeumonia, a los 47 años. "Espero alegre la salida y espero no volver jamás - Frida "	Entro en la prepa donde recientemente aceptaban mujeres solo 35 de 2000 alumnos, mujer supeditada al varón

Tabla 4 (continuación)

	Apelativo	Situación Familiar	Muerte	Regulaciones
8	Rosario Castellanos	Familia de terratenientes de chiapas. Machista	Israel- Electrocutada	Fuertes regulaciones contra pueblos indígenas, ambiciones intelectuales "impropias" de una mujer de su época
9	J.K.Rowling	Hija de Peter James Rowling y Anne Rowling	N/A	Su firma editorial, Bloomsbury, temió que la audiencia de muchachos jóvenes se vería reticente a comprar libros escritos por una mujer
10	Ellen Johnson	Su padre, 1er liberiano de una etnia indígena en ocupar un cargo de la legislación nacional.	N/A	Exiliada en kenia, puesta bajo arresto domiciliario, condenada a 10 años de prisión
11	La mujer de acero	Su madre, ama de casa casada con un ingeniero, discurso si fueran presidentas de India	N/A	Sociedad conservadora, la India no se considera un territorio de libertad para las mujeres, formó parte de un equipo de cricket y una banda de rock & roll exclusivamente femenina
12	La dama de hierro	Padre comerciante, metodista, liberal	Hotel Ritz en londres accidente cerebrovascular	Partido conservador
13	Olympe	Padre era carnicero y su madre, hija de un negociante de telas	Guillotinado a, sin derecho a un juicio, 3/11/ 1793, negada por su único hijo	Encarcelada en la bastilla por escribir sobre la condición / derechos de los negros (La esclavitud de los negros)

Tabla 4 (continuación)

	Apelativo	Atributos	Seguidores	Imagen
1	Coco Chanel	Dispuesta a romper fórmulas y esquemas anticuados	Actrices, primeras damas	Gran personalidad, belleza discreta, femenina y menuda figura, pelo corto casi varonil
2	Sor Juana Inés de la Cruz	El estilo predominante de sus obras es el barroco.	Feministas	Al estudiar una lección, cortaba un pedazo de su propio cabello si no la había aprendido correctamente, pues no le parecía bien que la cabeza estuviese cubierta de hermosuras si carecía de ideas.
3	Juana de Arco	Soldado, con la espada y el estandarte real de Francia, acompañada por San Miguel	Captivos, mártires, oponentes de las autoridades de la Iglesia, prisioneros, soldados, mujeres voluntarias	Beatificada en 1909
4	Angela Merkel	Democracia, retomar nacionalismo	Catolicos alemanes	Comparada con Margaret Thatcher
5	Ada Lovelace	Inteligencia matemática	NASA	Su rostro también ha aparecido como marca de autenticidad en los certificados de licencia del sistema operativo Microsoft Windows
6	Doris Lessing	Impulsar democracia, acercar la política a los niños	Feministas	Doris Lessing fue el icono de las causas marxistas, anticolonialistas, antisegregacionistas y feministas
7	Frida Kahlo	Impulsar educación	Artistas	Ataviada con vestimentas, collares y abalorios inspirados en el folcklore mexicano tanto precolombino como del periodo colonial.

Tabla 4 (continuación)

	Apelativo	Atributos	Seguidores	Imagen
8	Rosario Castellanos	Igualdad de genero	Letrados	Dualidad aceptación-resistencia de lo regido por la figura ideal y del universo de lo inmediato
9	J.K.Rowling	Madre soltera, divorciada, desempleada	Niños de 3-68 años	Mujer actual, vestimenta sencilla - sofisticada
10	Ellen Johnson	Activista, igualdad social	Homosexuales, activistas de derechos humanos	Primer mujer presidenta electa en Africa
11	La mujer de acero	Compromiso con medio ambiente y contra la obesidad infantil, dijo "Si un lider no es consistente, coherente, constante, confunde a los demás"	Empresarios	Imagen de una mujer de negocios. Elegante, pero práctica. "Si no te aceptan por ser quien eres, no te merecen",
12	La dama de hierro	Autoritaria, ley de impuestos	Liberales	Thatcher trabajó en su presentación personal con Gordon Reece, productor de TV y quien arregló unas lecciones con el entrenador vocal del Teatro Nacional
13	Olympe	Análisis pragmático, conocimientos de regulaciones y leyes vigentes en su tiempo.	Mujeres y liberales de la época	Madre negada por su hijo con el fin de evitar consecuencias de su lucha social.

Tabla 4 (continuación)

	Apelativo	Tipo de MKt	Liderazgo	Notas
1	Coco Chanel	« <i>Todo lo que es moda pasa de moda</i> » o « <i>La moda pasa, el estilo permanece</i> ».	Coco eliminó la moda recargada que imperaba, diseñando prendas muy sencillas, cómodas, de líneas rectas, pero con un toque de alta distinción	Antisemita, cantante de cabaret y con varios amantes adinerados
2	Sor Juana Inés de la Cruz	La poesía sorjuanesca tiene tres grandes pilares: la versificación, alusiones mitológicas y el hipérbaton	La obra sorjuanesca es expresión característica de la ideología barroca	A los 16 entra al convento para consagrarse a la literatura
3	Juana de Arco	Patrona de las guías del escultismo, «Yo tenía trece años cuando escuché una voz de Dios»,	Poder otorgado por combatientes y detractores, seguidores religiosos, líderes, etc...	Alucinaciones, vestimenta masculina, fe, compromiso y lealtad a sí misma así como a sus creencias
4	Angela Merkel	Uso de redes sociales y tecnología de vanguardia, renacer de orgullo alemán	Canciller alemana, impulsa tratados	Crisis económica 08-12, presidenta de G8 y del consejo EU
5	Ada Lovelace	Imagen de Microsoft, NASA	Automotivación	A los 14 años quedó parálitica por lo que dedicó muchas horas al estudio y la lectura
6	Doris Lessing	Feminismo y vs racismo	Premio Nobel	Educación estricta y severa de su madre, descubrió la discriminación racial
7	Frida Kahlo	Frida encarnó un nuevo tipo de mujer: autosuficiente, fuerte y de características sexuales andróginas.	Luchadora social, marchas a favor de diversas causas	Frida dijo: "Sufri dos graves accidentes en mi vida... Uno en el cual un tranvía me arrolló y el segundo fue Diego". El accidente la dejó inválida físicamente y Rivera la dejó inválida emocionalmente.

Tabla A1 (continuación)

	Apelativo	Tipo de MKt	Liderazgo	Notas
8	Rosario Castellanos	Dedicó su obra a la defensa de los derechos de las mujeres, labor por la que es recordada como uno de los símbolos del feminismo latinoamericano	Interés por el papel de la mujer en la sociedad y por la crítica del enfoque sexista, feminista	Concebía al mundo como "lugar de lucha en el que uno está comprometido".
9	J.K.Rowling	Rowling es la presidenta de One Parent Families, una asociación benéfica que ayuda a las familias monoparentales	Warner Bros siguió deseos de Rowling y sus opiniones, las películas debían ser filmadas en Gran Bretaña con un elenco totalmente británico	Trabajo como investigadora y secretaria bilingüe para Amnistía Internacional, divorciada y con una hija, sin empleo y viviendo de los beneficios que le otorgaba el Estado
10	Ellen Johnson	El viernes 7 de octubre de 2011 recibió el premio Nobel de la Paz, compartido con su compatriota Leymah Gbowee y con la yemení Tawakel Karman	Directora del Desarrollo de las UN del Programa de la Oficina Regional para África, miembro del Consejo de Mujeres Líderes Mundiales, una red internacional de actuales y ex mujeres Presidentas y Primeras Ministras	Presidenta de la República de Liberia 2006-act, divorciada con 4 hijo
11	La mujer de acero	Orgullo de sus orígenes y género	La mujer más poderosa del mundo, según la lista Fortune del 2010. La sexta más influyente, según la elaborada por la revista Forbes. Empresaria del año en Estados Unidos, en el 2009.	Business executive y actual Chairman & Chief Executive Officer of PepsiCo.
12	La dama de hierro	Thatcherismo «Aprendí una valiosa lección, había incurrido al odio político máximo por el beneficio político mínimo»	Primera ministra	A favor del "castigo" pero a favor de homosexuales y legalización del aborto, a favor de pena capital
13	Olympe	Panfletos, imágenes, carteles, discursos	Defendió la igualdad entre el hombre y la mujer en todos los aspectos de la vida pública y privada, incluyendo la igualdad con el hombre en el derecho a voto	En 1791 escribió su famosa <i>Declaración de los Derechos de la Mujer y la Ciudadana</i>

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La investigación nos demuestra que existen características en común que comparten las mujeres hechas a sí mismas o self made women, tales como situaciones familiares disfuncionales, marginación, discriminación, inteligencia intelectual, etc. Sin embargo el rumbo que ha decidido cada una de ellas darle a este liderazgo es el que las convierte en un icono para sus seguidores.

Se concluye con un listado de mujeres que han enfocado sus esfuerzos, como buenos líderes, en mejorar la calidad de vida de sus seguidores, a pesar de sus detractores, y en ellas se ha enfocado este estudio. Por otra parte se han dejado de lado algunas mujeres que a pesar de ser exitosas y lograr sus metas como mujeres han demostrado no ser congruentes con sus ideales como la empresaria Wu Yajun.

Las mujeres que iniciaron actividades revolucionarias que sirvieron de parte aguas para las actuales, siguen siendo un icono para las nuevas generaciones, las cuales cada vez están más conscientes de la responsabilidad de mantener los privilegios ganados incluso con sangre.

El poder observar cada una de las características que han compartido, cabe señalar que son compartidas en la vida cotidiana por muchas mujeres independientes que buscan de igual manera la consecución de su meta. Por eso es importante señalar que las características que han compartido son independientes de los resultados, pues la motivación es finalmente lo que define el rumbo que guía a cada ser humano.

Las mujeres hechas a sí mismas de hoy tienen entonces, la responsabilidad de prolongar y mejorar los derechos y obligaciones nuevas para este género de manera positiva.

REFERENCIAS

- Barmash, I. (1969). *The Self-Made Man: Success and Stress-American Style*. Ed. Macmillan.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. E. (January, 1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*. pp. 5-34.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baxter, J. & Wright, E. O. (April, 2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*. pp. 275- 294.
- Birdwhistell, R. (1979). *El lenguaje de la expresión corporal*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Boulding, K. (1993). *Las tres caras del poder*. Barcelona: Paidós.
- Douglass, F. (1992). *Self-Made Men*. In Blassingame, John and John McKivigan: *The Frederick Douglass Papers, Series One, vol. 4*. New Haven and London: Yale University Press. pp.545-575.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (July, 2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*. pp. 573-598.
- García-Retamero, R. (2006). Congruencia del rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Latinoamerica de Psicología*. p.p. 245-257.

Gardiner, M. & Tiggerman, M. (September, 1999). Gender differences in leadership style, job stress, and mental health in male and female dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. pp. 301-315.

Gil Villegas, F. (2006). *Liderazgo*. México, D. F.: Instituto de Capacitación Política.

Gilligan, C. (1982). *In a different voice. Psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press.

Grimwood, C. & Popplestone, R. (1993). *Women, Management and Care*. Londres, Ed. Macmillan.

Hernández, H. (2007). *Manual de Personalidad e Imagen: Brilla con luz propia*. México: Pax México.

Kaufmann, A. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. *Capital Humano*, 9(92). pp. 52-56.

López-Zafra, E. & Morales, J. F. (2007). Liderazgo democrático y transformacional en las organizaciones: De las perspectivas de Lewin a Bass. *M. P. Berrios & M. M. Ramos (Coordinadores)*, Investigación en Psicología Vol. II. Investigación en Psicología Aplicada. pp. 159-184.

Maxwell, J. C. (2002). *Leadership 101, What Every Leader Needs to Know*. E.U.: Thomas Nelson.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. España: Diaz de Santos.

Nuño Gomez, L. (coord.) (1999). *Mujeres: de lo privado a lo público*, España: Ténos.

Vecchio, R. P. (December, 2002). Leadership and Gender Advantage. *The Leadership Quarterly*. pp. 643-671.

APÉNDICE A

Características de las Self Made Women

La investigación de las biografías de las mujeres hechas a sí mismas dio como resultado una tabla de datos simplificados, por medio de los cuales se pueden observar las características comunes que comparten, tales como regulaciones que enfrentar, retos propios de la época, usos de las herramientas de la imagen para obtener seguidores de su causa, características de liderazgo situacional, etc.

Por medio de esta investigación se consiguió identificar los rasgos más característicos de cada una de las mujeres estudiadas, así como un mayor entendimiento de sus motivadores, representados en la tabla A1.

Tabla A1

	Apelativo	Nombre	Nacimiento dd/mm/aaaa	País	Época	Clase social	Ámbito de impacto
1	Coco Chanel	Gabrielle Bonheur "Coco" Chanel	19/08/1883	Francia	1a y 2a Guerra Mundial	Baja	Cultura
2	Sor Juana Inés de la Cruz	Juana Inés de Asbaje y Ramírez de Santillana	12/11/1651	México	Barroco del siglo de Oro	Media	Religioso y cultural
3	Juana de Arco	Jeanne d'Arc	01/06/1412	Francia	Guerra de los 100 años	Baja	Religioso y cultural
4	Angela Merkel	Angela Merkel	17/07/1954	Alemania	Siglo XXI	Media	Político
5	Ada Lovelace	Ada Augusta Byron King	10/12/1815	Reino Unido	Máquina analítica- Babbage	Alta	Científico

Tabla A1 (continuación)

	Apelativo	Nombre	Nacimiento dd/mm/aaaa	País	Época	Clase social	Ámbito de impacto
6	Doris Lessing	Doris May Tayler	22/10/1919	Persia	50 y 60s en africa - apartheid	Media	Político, social
7	Frida Kahlo	Magdalena Carmen Frida Kahlo Calderón	06/07/1907	México	Revolución Mexicana	Media	Cultural y político
8	Rosario Castellanos	Rosario Castellanos Figueroa	25/05/1925	México	70's	Alta	Cultural y político
9	J.K.Rowling	Joanne Rowling	31/07/1965	UK	S.XX	Media	Cultural
10	Ellen Johnson	Ellen Johnson-Sirleaf	19/10/1938	Liberia	S.XXI - guerra civil en liberia	Baja	Político

Tabla A1 (continuación)

	Apelativo	Nombre	Nacimiento dd/mm/aaaa	País	Época	Clase social	Ámbito de impacto
11	La mujer de acero	Indra Krishnamurthy Nooyi	28/10/1955	India	SXXI	Media	Economico
12	La dama de hierro	Margaret Roberts (Tatcher)	13/10/1925	Reino Unido	S. XX	Media	Político
13	Olympe	Olympe de Gouges	07/05/1748	Francia	Siglo de Oro francés / Rev. Francesa	Media	Social

Tabla

A1

(continuación)

	Apelativo	Escolaridad	Situación Familiar	Muerte	Regulaciones
1	Coco Chanel	N/A	Hija de vendedor ambulante y ama de casa, madre murió a sus 10 años, creció en el orfanato de sus tías con sus 4 hermanos, desde entonces pensaba siempre en el suicidio, lo que definió su modo de ver la vida, relata que solo el orgullo la salvó, ahí aprendió a coser.	Murió sola en su departamento en el Ritz en lo que le hacían su cena y veía la tv al lado de su sirvienta personal.	Antisemitas
2	Sor Juana Inés de la Cruz	N/A	Aunque se tienen pocos datos de sus padres, se sabe que nunca se unieron en matrimonio legítimo. Se desconoce también el efecto que tuvo en Sor Juana el saberse hija ilegítima, aunque se conoce que trató de ocultarlo	Epidemia en 1695	Su afán de saber era tal que intentó convencer a su madre de que la enviase a la Universidad disfrazada de hombre, puesto que las mujeres no podían acceder a ésta, 1694 adivinan una conspiración misógina tramada en su contra, tras la cual fue condenada a dejar de escribir y se le obligó a cumplir lo que las autoridades eclesásticas consideraban las tareas apropiadas de una monja
3	Juana de Arco	N/A	Su padre Jacques era agricultor	El duque Juan de Bedford la quemó viva en Ruan.	Blasfemias castigadas en la hoguera, perseguidas las brujas
4	Angela Merkel	Científica / Física	Padre pastor luterano, madre maestra de inglés y latín, la mayor	N/A	Vivir cerca de Berlín, ser mujer para asumir presidencia del partido CDU.
5	Ada Lovelace	Informática, matemática	Hija del famoso poeta romántico Lord Byron y de la matemática Annabella Milbanke. Sus padres se separaron cuando ella tenía un año de edad.	Murió de cáncer a los 37 años	En 1843, matemática reconocida aunque seguía firmando sus artículos con sus iniciales por temor a que por el hecho de ser escritos por una mujer fueran rechazados. Solicitó a la Royal Society de Londres que cambiara sus normas de exclusión de las mujeres y que le permitieran la utilización de la biblioteca. La Royal Society rechazó la propuesta por lo que su marido William King tuvo que hacerse socio de la misma y copiar la información que necesitaba Ada para sus estudios.

Tabla A1 (continuación)

Apelativo	Escolaridad	Situación Familiar	Muerte	Regulaciones
6 Doris Lessing	Abandonó los estudios a los 13 años para huir del autoritarismo de su madre	Su padre, oficial del ejército británico, fue víctima de la Primera Guerra Mundial, donde sufrió graves amputaciones, madre enfermera.	N/A	Política radical en Reino Unido
7 Frida Kahlo	Preparatoria Nacional (reformas de Vasconcelos)	Fue la tercer hija de Guillermo Kahlo (fotógrafo) alemán y Matilde Calderón González. Poco tiempo después de nacer Frida, su madre enferma, por lo cual es amamantada por una "nana" indígena. Años más tarde esto es plasmado en su cuadro "Mi nana y yo".	silla de ruedas, de una marcha de protesta por la destitución de Jacobo Arbenz en Guatemala "El día después de su muerte, amigos y familiares se concentraron en el crematorio para asistir a la cremación de la artista más grande y más original de México, Frida supo como dar un último adiós inolvidable. Mientras el llanto de sus admiradores llenaba la habitación, un súbito golpe de calor viniendo de las puertas abiertas del incinerador, causaron que su cuerpo se sentara. Su pelo, ahora en llamas, resplandecía alrededor de su cabeza como un halo. Los labios de Frida parecieron esbozar una seductora sonrisa mientras las puertas se cerraban. La última entrada de su diario reza: "Espero alegre la salida y espero no volver jamás - Frida".	Entro en la prepa donde recientemente aceptaban mujeres solo 35 de 2k alumnos, en mix mujer supeditada al varon
8 Rosario Castellanos	M. Filosofía - UNAM, U. de Madrid becada por el Instituto de Cultura Hispánica	Familia de terratenientes de Chiapas, en el cuento Primera revelación describe su experiencia de niña discriminada frente a su hermano; en Lamentación de Dido se inspira en el desamor de su amor de muchos años, la novela Rito de iniciación, de connotaciones autobiográficas se enfoca en los conflictos de una mujer estudiada para escapar de los prejuicios conservadores de la provincia y enfrentar la competencia profesional en la ciudad y sólo fue publicada póstumamente.	Israel- Electrocutada	Consciente de las injusticias que impedían el progreso de los pueblos indígenas: una comprensión que, junto a su carácter introvertido y unas ambiciones intelectuales "impropias" de una mujer de su época y momento histórico, le impidieron siempre sentirse integrada en la sociedad caciquil.

Tabla A1 (continuación)

	Apelativo	Escolaridad	Situación Familiar	Muerte	Regulaciones
9	J.K.Rowling	Título en francés y Filología clásica en la Universidad de Exeter	Hija de Peter James Rowling y Anne Rowling (cuyo apellido de soltera era Volant).	N/A	Su nombre en el momento de la publicación del primer libro de Harry Potter era simplemente «Joanne Rowling». Antes de publicar el libro, su firma editorial, Bloomsbury, temió que la audiencia de muchachos jóvenes se vería reticente a comprar libros escritos por una mujer
10	Ellen Johnson	Estudió economía y cuentas de 1948 a 1955 en Monrovia; en (1961) la U.de Colorado, se graduó en Economía. Estudió economía en Harvard de 1969 a 1971, Master en Administración Pública	El padre de Johnson-Sirleaf se convirtió en el primer liberiano proveniente de un grupo de una etnia indígena en ocupar un cargo de la legislación nacional.	N/A	Exiliada en Kenia, después Cuando Samuel Doe se declaró a sí mismo presidente de Liberia, decidió regresar a su país de origen a participar en las elecciones y volverse en contra de Doe. Fue puesta bajo arresto domiciliario por el hecho, y fue condenada a 10 años de prisión. Johnson-Sirleaf estuvo un tiempo mucho más corto por tomar la oferta de volver una vez más al exilio
11	La mujer de acero	Física, Química y Matemáticas y MBA	Concede un valor esencial al legado de su madre, una ama de casa que se casó con un ingeniero. En diversas ocasiones ha recordado que su madre, Shantha Krishnamurthy, les proponía a ella y a su hermana un imaginativo juego de sobremesa. Las dos debían pensar el discurso que llevarían a cabo si fueran presidentas de India. La progenitora seguía las disertaciones y votaba a favor de una o de la otra.	N/A	Gustaba de romper de reglas en una sociedad conservadora, de clase media, como la que le tocó vivir. En una época en que India no se consideraba un territorio de libertad para las mujeres, la joven Indra formó parte de un equipo de cricket integrado sólo por chicas. También guitareó en una banda de rock & roll exclusivamente femenina durante su estancia en Madrás
12	La dama de hierro	Científica	Padre comerciante, metodista, liberal	Hotel Ritz en Londres accidente cerebrovascular (2013)	Partido conservador
13	Olympe	N/A	Padre era carnicero y su madre, hija de un negociante de telas	Guillotinado a, sin derecho a un juicio, 3/11/ 1793, negada por su único hijo	Encarcelada en la Bastilla por escribir sobre la condición / derechos de los negros (La esclavitud de los negros)

Tabla A1 (continuación)

	Apelativo	Atributos	Seguidores	Imagen
1	Coco Chanel	Dispuesta a romper fórmulas y esquemas anticuados	Maria Callas y Jackie Kennedy, Katharine Hepburn, Grace Kelly, Elizabeth Taylor y Gloria Swanson.	Una de las pioneras del feminismo, gran personalidad, belleza discreta, femenina y menuda figura, pelo corto casi varonil.
2	Sor Juana Inés de la Cruz	El estilo predominante de sus obras es el barroco; Sor Juana era muy dada a hacer retruécanos, a verbalizar sustantivos y a sustantivar verbos, a acumular tres adjetivos sobre un mismo sustantivo y repartirlos por toda la oración, y otras libertades gramáticas que estaban de moda en su tiempo. Asimismo es una maestra en el arte del soneto y en el concepto barroco	Los feministas han querido ver, en la Respuesta a Sor Filotea y en la redondilla Hombres necios, auténticos documentos de liberación femenina. De acuerdo a la mayoría de los filólogos, Sor Juana abogó por la igualdad de los sexos y por el derecho de la mujer a adquirir conocimientos. Alatorre lo reconoce: «Sor Juana la pionera indiscutible (por lo menos en el mundo hispanohablante) del movimiento moderno de liberación femenina», la estudiosa Rosa Perelmuter, analizó rasgos de la poesía sorjuanesca: la defensa de los derechos de la mujer, sus experiencias personales y un relativo rechazo por los varones. Perelmuter concluye que Sor Juana privilegió siempre el uso de la voz neutra en su poesía, a fin de lograr una mejor recepción y crítica	Se dice que al estudiar una lección, cortaba un pedazo de su propio cabello si no la había aprendido correctamente, pues no le parecía bien que la cabeza estuviese cubierta de hermosuras si carecía de ideas. El ambiente en Sor Juana siempre es visto como nocturno, onírico, y por momentos hasta complejo y difícil, "yo, la peor de todas"
3	Juana de Arco	Soldado, con la espada y el estandarte real de Francia, acompañada por San Miguel	Captivos, mártires, oponentes de las autoridades de la Iglesia, gente ridiculizada por su piedad, prisioneros, soldados, mujeres voluntarias	Beatificada en 1909
4	Angela Merkel	Democracia, retomar nacionalismo	Católicos alemanes	Comparada con Margaret Thatcher
5	Ada Lovelace	Inteligencia matemática	NASA	Su rostro también ha aparecido como marca de autenticidad en los certificados de licencia del sistema operativo Microsoft Windows

Tabla A1 (continuación)

	Apelativo	Atributos	Seguidores	Imagen
6	Doris Lessing	Impulsar democracia, acercar la política a los niños	En 1962 publicó su novela más conocida, "El cuaderno dorado", que la catapultó a la fama, convirtiéndola en el ícono de las reivindicaciones feministas	Doris Lessing fue el ícono de las causas marxistas, anticolonialistas, antisegregacionistas y feministas. Los temas plasmados en sus novelas se centran en los conflictos culturales, las flagrantes injusticias de la desigualdad racial, la contradicción entre la conciencia individual y el bien común
7	Frida Kahlo	Impulsar educación	Elena Poniatowska, pascale petit, Barbara Krause, Red Hot Chili Peppers, Anthony Kiedis, la canción Viva la Vida, del grupo británico Coldplay toma su nombre en honor a una frase que aparece en una de las obras de Frida. Pedro Guerra le pone música a un poema suyo, para crear la canción "El Elefante y la Paloma". El grupo mexicano Tijuana No le dedicó también una canción, "Pobre Frida".	También contribuyó a la creación del mito del personaje de Frida su forma de vestir y de arreglarse, frecuentemente ataviada con vestimentas, collares y abalorios inspirados en el folclore mexicano tanto precolombino como del periodo colonial. Fue su marido, Diego Rivera, quien le recomendó que se vistiera así y diera esa imagen. Otro factor complementario en la formación de su mito es la iconografía que creó de ella en la colección de fotografías que realizó el fotógrafo estadounidense Nicholas Muray, uno de los primeros en introducir la fotografía en color en Estados Unidos, ICONOGRAFIA MEXICANA EN SUS OBRAS
8	Rosario Castellanos	Igualdad de género	Letrados	El mundo de Rosario Castellanos estuvo cifrado por el feminismo, reflejando en sus poesías y ensayos la condición femenina de muchas mujeres, es por ello que su vida fue como espejo de las mujeres de su tiempo mediante la expresión de la dualidad aceptación-resistencia de lo regido por la figura ideal y del universo de lo inmediato
9	J.K.Rowling	Madre soltera, divorciada, desempleada	Los libros de Harry Potter también han sido reconocidos por despertar interés en la lectura entre los jóvenes en una época en que prefieren utilizar su tiempo para ver televisión o navegar por Internet en lugar de leer, ⁷² aunque el impacto de los libros en los hábitos de lectura de los niños han sido cuestionados	Mujer actual, vestimenta casual pero sofisticada

Tabla A1 (continuación)

	Apelativo	Atributos	Seguidores	Imagen
10	Ellen Johnson	Activista, igualdad social	homosexualidad, en su país en un momento en el que se debatían dos proyectos para endurecer las penas por lo que organizaciones defensoras de los derechos de los homosexuales han comenzado una campaña para que el Premio Nobel le sea retirado; la Presidenta Sirleaf emitió una Orden Ejecutiva en la que la educación elementaria fue declarada gratuita y obligatoria para todos los niños en edad	Primer mujer presidenta electa en Africa
11	La mujer de acero	Compromiso con medio ambiente y contra la obesidad infantil, dijo "Si un líder no es consistente, coherente, constante, confunde a los demás"	Empresarios	Siempre usaba sari por no poder comprar trajes, su imagen es, ante todo, la de una mujer de negocios. Elegante, pero práctica. "Si no te aceptan por ser quien eres, no te merecen",
12	La dama de hierro	Autoritaria, ley de impuestos	Liberales	Thatcher ya había comenzado a trabajar en su presentación personal con la ayuda de Gordon Reece, un antiguo productor de televisión. Por coincidencia, Reece conoció al actor Laurence Olivier, quien arregló unas lecciones con el entrenador vocal del Teatro Nacional. Thatcher fue exitosa al eliminar completamente su acento de Lincolnshire excepto en situaciones de estrés, como se comprobó en abril de 1983, luego de la provocación de Denis Healey en la Cámara de los Comunes
13	Olympe	Análisis pragmático, conocimientos de regulaciones y leyes vigentes en su tiempo.	Mujeres y liberales de la época, en los siguientes siglos se le devuelve su papel como pionera de los derechos humanos de las mujeres.	Madre negada por su hijo con el fin de evitar consecuencias de su lucha social.

Tabla A1 (continuación)

	Apelativo	Tipo de MKI	Liderazgo	Notas
1	Coco Chanel	«Todo lo que es moda pasa de moda» o «La moda pasa, el estilo permanece».	Coco eliminó la moda recargada que imperaba, diseñando prendas muy sencillas, cómodas, de líneas rectas, pero con un toque de alta distinción; su moda fue rápidamente adoptada por el encumbrado público parisino	Antisemita, cantante de cabaret y con varios amantes adinerados (políticos, aristocratas, famosos) relacion con churchill la hizo desenvolverse en medio políticos.
2	Sor Juana Inés de la Cruz	La poesía sorjuanesca tiene tres grandes pilares: la versificación, alusiones mitológicas y el hipérbaton	La obra sorjuanesca es expresión característica de la ideología barroca: plantea problemas existenciales con una manifiesta intención aleccionadora, los tópicos son bien conocidos y forman parte del «desengaño» barroco. Se presentan, además, elementos como el carpe diem, el triunfo de la razón frente a la hermosura física y la limitación intelectual del ser humano	A los 16 entra al convento para consagrarse a la literatura. Respuesta a Sor Filotea de la Cruz, donde hace una encendida defensa de su labor intelectual y en la que reclamaba los derechos de la mujer a la educación. Amor es más laberinto. También destaca (y lo ejemplifican todas sus obras) el tratamiento de la mujer como personaje fuerte que es capaz de manejar las voluntades de los personajes circundantes y los hilos del propio destino. El poema fue una ruptura histórica y un comienzo, por primera vez en la historia de nuestra literatura una mujer habla en nombre propio, defiende a su sexo y, gracias a su inteligencia, usando las mismas armas que sus detractores, acusa a los hombres de los mismos vicios que ellos achacan a las mujeres. En esto Sor Juana se adelanta a su tiempo: no hay nada parecido, en el siglo XVII, en la literatura femenina de Francia, Italia e Inglaterra en Hombres necios que acusáis a la mujer sin razón, redondilla de Sor Juana.
3	Juana de Arco	Patrona de las guías del escultismo, «Yo tenía trece años cuando escuché una voz de	Poder otorgado por combatientes y detractores, seguidores religiosos, líderes, etc...	Alucinaciones, vestimenta masculina, fe, compromiso y lealtad a si misma así como a sus creencias.
4	Angela Merkel	Uso de redes sociales y tecnología de vanguardia, renacer de orgullo alemán	Canciller alemana	Crisis económica 08-12, presidenta de G8 y del consejo EU, reforma a sistema de salud, desarrollo energético y defiende energía nuclear
5	Ada Lovelace	Imagen de Microsoft, NASA	Automotivación	A los 14 años quedó paralítica por lo que dedicó muchas horas al estudio y la lectura

Tabla A1 (continuación)

	Apelativo	Tipo de MKt	Liderazgo	Notas
6	Doris Lessing	Feminismo y vs racismo	Premio Nobel	Los recuerdos de esa época son ambivalentes: por un lado, la educación estricta y severa de su madre; por otro, aquellos momentos en los que, en compañía de su hermano Henry, disfrutaba y descubría la naturaleza. También descubrió la discriminación racial.
7	Frida Kahlo	Frida encarnó un nuevo tipo de mujer: autosuficiente, fuerte y de características sexuales andróginas. En el México de entonces de tendencia machista, esta mujer adoptó actitudes y rasgos varoniles. Se representó en su obra con un físico fuertemente ambiguo con algunos rasgos masculinos exagerando sus cejas y su incipiente bigote. Ella fue una de las que contribuyó en la formación de un nuevo tipo de identidad para la mujer y es reconocida, hoy, como un símbolo; se paga mas dinero por sus obras que por cualquier otra artista femenina en el mundo	Luchadora social, marchas a favor de diversas causas	Polio a los 6, pierna der mas corta, burlas = retraída y solitaria, Frida una vez dijo: "Sufri dos graves accidentes en mi vida... Uno en el cual un tranvía me arrolló y el segundo fue Diego". El accidente de tranvía la dejó invalida físicamente y Rivera la dejó invalida emocionalmente.
8	Rosario Castellanos	Dedicó una extensísima parte de su obra y de sus energías a la defensa de los derechos de las mujeres, labor por la que es recordada como uno de los símbolos del feminismo latinoamericano	Concebía al mundo como "lugar de lucha en el que uno está comprometido", Cada tema lo trataba ligado con lo cotidiano y con el interés por el papel de la mujer en la sociedad y por la crítica del enfoque sexista, ejemplificado por su cuento Lección de cocina: cocinar, callarse y obedecer al marido. Su obra de teatro El eterno femenino (1975), tiene carácter feminista	Concebía al mundo como "lugar de lucha en el que uno está comprometido"
9	J.K.Rowling	Habiendo sido ella misma una madre soltera, Rowling ahora es la presidenta de One Parent Families, una asociación benéfica que ayuda a las familias monoparentales	Warner Bros accedió a los deseos de Rowling algunas de las estipulaciones fue que las películas debían ser filmadas en Gran Bretaña con un elenco totalmente británico, lo cual fue respetado estrictamente igualmente Rowling participó en el Casting, especialmente para la elección de los protagonistas principales, en un pedido sin precedentes, Rowling también exigió que Coca-Cola, el vencedor en la pelea por proveer productos a la serie de películas, donase 18 millones de dólares a la fundación estadounidense Reading is Fundamental, además de a varios de programas caritativos.	Trabajo como investigadora y secretaria bilingüe para Amnistía Internacional, divorciada y con una hija, sin empleo y viviendo de los beneficios que le otorgaba el Estado, Rowling completó su primera novela escribiendo en varios cafés

Tabla A1 (continuación)

	Apelativo	Tipo de MKt	Liderazgo	Notas
10	Ellen Johnson	El viernes 7 de octubre de 2011 recibió el premio Nobel de la Paz, compartido con su compatriota Leymah Gbowee y con la yemení Tawakel Karman	Directora del Desarrollo de las Naciones Unidas del Programa de la Oficina Regional para África. La Presidenta Johnson-Sirleaf es una miembro del Consejo de Mujeres Líderes Mundiales, una red internacional de actuales y ex mujeres Presidentas y Primeras Ministras, cuya misión es movilizar el mayor nivel de mujeres dirigentes a nivel mundial para la acción colectiva sobre cuestiones de importancia como un desarrollo equitativo.	Presidenta de la República de Liberia 2006 -act, divorciada con 4 hijo
11	La mujer de acero	Orgullo de sus orígenes y género	La mujer más poderosa del mundo, según la lista Fortune del 2010. La sexta más influyente, según la elaborada por la revista Forbes. Empresaria del año en Estados Unidos, en el 2009.	Business executive y actual Chairman and Chief Executive Officer of PepsiCo, dijo mi trabajo de verano completo lo hice usando un sari por que no tenía dinero para comprarme ropa
12	La dama de hierro	Thatcherismo. Thatcher escribió en su autobiografía: «Aprendí una valiosa lección [de esta experiencia]. Había incurrido al odio político máximo por el beneficio político mínimo»	Primera ministra	A favor del "castigo" pero a favor de homosexuales y legalización del aborto, a favor de pena capital
13	Olympe	Panfletos, imágenes, carteles, discursos	Defendió la igualdad entre el hombre y la mujer en todos los aspectos de la vida pública y privada, incluyendo la igualdad con el hombre en el derecho a voto, en el acceso al trabajo público, a hablar en público de temas políticos, a acceder a la vida política, a poseer y controlar propiedades, a formar parte del ejército; incluso a la igualdad fiscal así como el derecho a la educación y a la igualdad de poder en el ámbito familiar y eclesiástico	En 1791 escribió su famosa <i>Declaración de los Derechos de la Mujer y la Ciudadana</i>

Fuente: Elaboración propia