



# NOTAS SOBRE EL LIDERAZGO FEMENINO

Alfio A. Puglisi

La proporción de mujeres en la fuerza laboral ha crecido significativamente; se las ve siendo mayoría en las largas filas de espera del transporte para ir al trabajo. Aun así, ellas no han progresado tanto en puestos jerárquicos, gubernamentales o empresarios, por lo que reclaman un mayor avance.

El liderazgo femenino también posee historia. Las reinas Artemisa de Halicarnaso y Cleopatra libraron batallas estando al frente de sus flotas; las vikingas Gudrid y Freydis marcharon a América impulsando a sus maridos; Isabel de Castilla tomó decisiones que cambiaron la historia. Juana de Arco es la máxima heroína francesa. Isabel Barreto de Mendaña fue Adelantada y Almirante de la Mar Pacífico. Mencía Calderón lo fue, de hecho, en el Río de la Plata. Más recientes son los casos de Eleanor Roosevelt, quien, desde un retiro dorado, manejó el partido demócrata tras la muerte de su esposo. Es impensable el peronismo sin recordar a Eva Perón. Sirivamo Bandaranaike de Sri Lanka llegó a primera ministra por elecciones en 1960. Agreguemos a Indira Ghandi, Golda Meier y la Madre Teresa como ejemplo. Benazir Buttho (Pakistán), Aung San Suu Kyi (Myanmar), Corazón Aquino (Filipinas) o Megawati Sukarnoputri (Indonesia) demuestran el alto grado de compromiso femenino por una causa social y política. Acaso estos ejemplos sirvan para perfilar la líder oriental, pero en América tendríamos otros, como Rigoberta Menchú, Michelle Bachelet, Dilma Rousseff, entre otras, cualquiera sea su origen y orientación. Hoy son numerosas las presidentas y las primeras ministras de diversos estados.

El primer problema de toda mujer es superar los escollos de su incorporación al trabajo. Acaso paguen más derecho de piso que los hombres. Su primer obstáculo serán sus compañeras de oficina, la rechazarán o la aceptarán aun antes de llegar. El rumor es de patas largas, depende de lo que sepan de ella: cómo ingresó al trabajo, de dónde viene y quién la recomendó. Una vez incorporada, se hará de una amiga que podrá sonsacarle datos más íntimos y esparcirlos a los cuatro vientos. Quedará como secreto grupal, sin que ella misma

*El profesor Alfio A. Puglisi es maestro normal nacional, profesor en Filosofía y Pedagogía, licenciado en Metodología de la Investigación y doctor en Psicología. Ex profesor de la Escuela Naval Militar, 1969-2013. Asiduo colaborador del Boletín. Tres veces Premio Sarmiento, otorgado por el Centro Naval. Premio Ensayo histórico 2005 por su trabajo Faldas a bordo, publicado por el Instituto de Publicaciones Navales. Premio José B. Collo por su artículo "Juveniles Navales", en 2009. Premio Ratto por su artículo "Profesores y alumnos de la segunda época escolar", en 2013.*



sepa que se sabe. Si poseen los mismos problemas, serán confidentes, una dupla dentro de la oficina. Al poco tiempo, la recién llegada demostrará sus habilidades llevando algo para comer hecho por ella misma. Si tiene hijos, mostrará sus fotos. Alguna madraza se le acercará para enseñarle el trabajo de la oficina. Discretamente, comenzará a ser evaluada por el grupo: si es una tipa seria, si es gauchita o no, si es laburadora, si es trepadora, si anda con chismes, si “bate” cosas a los jefes. No faltará algún lancero que se le acercará con cualquier fin o alguno que lo hará con fines serios. “Cuidate de fulano”, le advertirá alguna como al pasar. Es otra prueba que deberá superar. Ellos tan expectantes como ellas. Si es una chica libre, algún subgrupo religioso o moralista puede denostarla. Si pretende encarnar cierto liderazgo, que nadie le atribuyó, entonces presume el poder del amo, y esto es señal de que existe cierta relación con su jefe. Si no cae bien en el ambiente, puede transformarse en una empleada problemática o vegetar, ser una más que “está ahí”, pero no en el grupo. Cuenta y no cuenta, según las circunstancias. Esto es típico de las grandes reparticiones, sucursales bancarias, escuelas, hospitales, empresas y regimientos.

Si la mujer se incorpora a un ámbito exclusivamente masculino, deberá romper barreras culturales muy afianzadas. El ingreso a las FF. AA. es un ejemplo de ello, y la Escuela Naval constituyó un laboratorio que permitió observaciones interesantes. En primer lugar, debió prepararse el ambiente: aun cuando había personal femenino en la Armada, este era reducidísimo en la Escuela. Se llevaron más mujeres para que se acostumbraran a verlas, a tratarlas, a saludarlas. Se incrementó, también, el número de profesoras, especialmente de educación física, que luego entrenaron también a hombres. Se habló hasta el cansancio sobre la temática sexual; sin embargo, el principal problema fue la competitividad entre sexos, ya sea por alojamientos, baños, servicios o notas. Debido a que la selección fue rigurosa, ellas tenían buen nivel y comenzaron a desplazar a sus compañeros varones. Se peleó centésimo a centésimo. En los escalafones más pequeños, la resistencia que enfrentaron fue mayor. Entre ellas, fijaron sus propios códigos, las que intentaron trepar relacionándose con cadetes más antiguos fueron marginadas y debieron irse. Con la incorporación de las mujeres, llegaron nuevas causales de enfermería: ginecológicas (retrasos debidos al estrés), problemas de locomoción (entorsis), anorexia y bulimia, entre otras, sin mucha significación hasta entonces. El tiempo fue diluyendo uno a uno los problemas iniciales, y ellas se encargaron de hacer caer las barreras restantes (uso de espada, membresía al Centro Naval, etc.). En ningún momento, se les negó el mando como Brigadieres.

Para Emily Harburg, del Harvard College, una vez dentro de la institución, la mujer debe enfrentar una serie de antinomias:

\* **Masculinidad o feminidad:** se idealiza una imagen de la feminidad de modo tal que, cuando ellas muestran carácter, firmeza y tenacidad, son rotuladas como masculinas. Al parecer, la ambición en las mujeres es, a menudo, mal interpretada, y se la toma como un acto de agresión; entonces, se las acusa de ser demasiado ávidas de poder o trepadoras. Del mismo modo, a las que se dejan llevar por sus sentimientos, se las percibe como demasiado débiles para liderar y para conducir a otros. Esta paradoja abre el interrogante de qué conducta deben tener las mujeres que alcanzan posiciones de liderazgo y, más aún, de sobre qué parámetros haremos las comparaciones.

\* **Pertenecer o competir:** los seres humanos poseen un deseo natural de pertenecer y de integrar grupos; sin embargo, las mujeres y los hombres difieren en cómo lo manifiestan. Las mujeres tienden a preferir relaciones estrechas e íntimas, mientras que los hombres suelen establecer relaciones superficiales, aunque con un gran número de personas, o vuelcan su adhesión a una causa muy amplia. Esto puede favorecerlos en entornos competitivos y enmarañados, donde deban competir con sus pares y, al mismo tiempo, puede hacer que las mujeres eviten puestos donde deban competir con sus compañeros para quedarse con relaciones estrechas de amistad. En general, la mujer competitiva es resistida por sus compañeros de ambos sexos, más aún por los hombres.

El primer problema de toda mujer es superar los escollos de su incorporación al trabajo. Acaso paguen más derecho de piso que los hombres.

\* **Vida familiar o vida laboral:** este dilema enfrenta la responsabilidad en el hogar con las exigencias del trabajo. Las presiones culturales y los obstáculos institucionales llevan a muchas mujeres a abandonar el trabajo o una carrera para quedarse a cuidar a los niños en casa. Según *Clarín* (4/4/2011), un 43% de ellas deja su trabajo. También se da el caso contrario: hay quienes optan por una carrera y postergan la construcción de una familia. Son crecientes los casos en los que se han sabido equilibrar ambos aspectos, en especial de mujeres profesionales y docentes. No obstante, el dilema las acompaña siempre. El normalismo introdujo a la mujer en el mundo del trabajo, permitió que algunas alcanzaran puestos directivos y creó la gran clase media argentina, sin acentuar mucho esa antinomia.

Así como existen etapas de crecimiento en la personalidad, también las hay en el mundo profesional o gerencial. Marilyn Loden ha señalado las que tienen lugar a medida que una mujer crece en una empresa o en una institución gubernamental:

\* **Compromiso de fraternidad:** comienza haciéndose una más de ellos, habla como ellos, sale con ellos, practica deportes con ellos, hace cursos con ellos. Los trata como si fueran sus “hermanitos”. Lucha por la igualdad. Se viste con traje sastre, usa pantalones y compra un portafolio. De a poco, comienza a masculinizarse, y esto se acentúa más aún en las Fuerzas Armadas. Las primeras en llegar a CEO, como adelantadas en un nuevo territorio, actuaban como los hombres; pero una segunda generación comenzó a mostrar sus verdaderos rasgos femeninos.

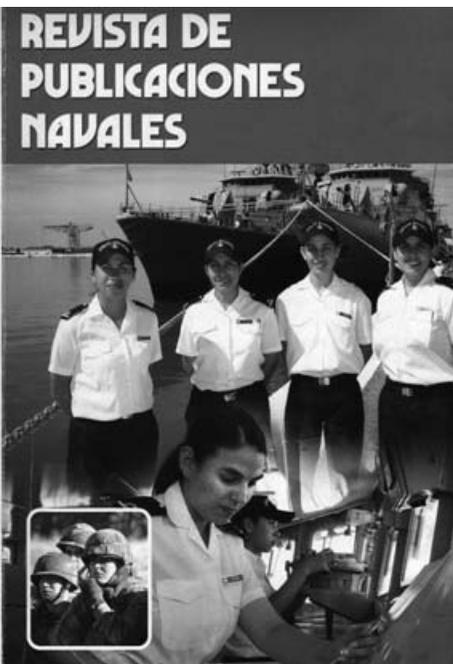
\* **Lucha por el puesto:** aunque comience en puestos menores, se esfuerza por escalar. Comienza a diferenciarse de otros. Se muestra competente y competitiva, aplicada y dedicada. Toma todos los cursos posibles. Ellas la celan y la envidian; ellos, al principio, no la toleran y, luego, en secreto, la admiran y dicen: “Es una pantera, no hay con qué darle”. Así llega a su primer puesto directivo. El resto será luchar por más (Véase a Demi Moore en el papel de Lt Jordan O’Neil en *Hasta el límite*).

\* **Aislacionismo dorado:** cuando llega a la cumbre, se aísla de otras mujeres y queda rodeada de hombres. Ha perdido amigos en su larga carrera y se deshace de los pocos que le quedan. Su reducido entorno le edifica una jaula dorada, crea un microclima para ella, y ella puede quedar prisionera en él. Pierde, entonces, el contacto con la realidad. Puede ser víctima del *groupthink*. Puede actuar con mano de hierro para dominar a los de abajo, salvo que delegue decisiones en hombres de confianza para dedicarse exclusivamente a las relaciones públicas institucionales. Lucha por permanecer en la cumbre y por prolongar su poder. Ese aislacionismo ha llevado a muchas líderes a conductas exóticas o enfermizas (Véase a Meryl Streep como Miranda Priestly en *El diablo viste a la moda*).

La mujer que gana una posición *top* en una organización se sitúa a sí misma en el centro de ella y pone a los otros a su servicio; al mismo tiempo, es celosa de su rol y de su estatus, y defiende lo que ha logrado. Crea un círculo íntimo y no deja que otros se acerquen. La rodean algunos monjes negros que poseen cierto conocimiento, a quienes da gran poder y que, por ello, son temidos. La llaman, a veces, la “abeja reina” (Amalita Fortabat, Ernestina H. de Noble, Jeannette Arata de Erize, Marta Salotti en el Instituto Bernasconi, etc.). No tienen un equivalente masculino, los más próximos a ellas serían “el Padrino”, exigente y dadivoso a la vez, intercambia devoción y obediencia por seguridad y favores (Julio Grondona, Gerardo Sofovich, etc.), o “el Faraón”, líder majestuoso, autocrático y de mucho poder, rodeado de un círculo de obsecuentes.

No hace mucho que la mujer ocupa funciones en altos cargos directivos; la docencia y las Fuerzas Armadas les permitieron las primeras experiencias de liderazgo ejecutivo. Sin embargo, hay coincidencia histórica e internacional con estas etapas. La emperatriz Wu Zetian (625-705) tuvo tal poder que hasta cambió la religión china. Entre 1861 y 1908, la emperatriz viuda T’Sui He (*Cixi*) gobernó con ambición y mano firme en China. Cristina de Suecia y

Si la incorporación de la mujer es a un ámbito exclusivamente masculino, deberá romper barreras culturales muy afianzadas. En los escalafones más pequeños la resistencia que enfrentaron es mayor.



**La mujer que gana una posición top en una organización, se sitúa a sí misma en el centro de ella y pone a los otros a su servicio; al mismo tiempo es celosa de su rol y estatus, defendiendo lo que ha logrado. Crea un círculo íntimo y no deja que otros se acerquen. La rodean algunos monjes negros a quienes da gran poder y que por ello son temidos”.**

Catalina de Rusia se parecen entre sí por su absolutismo. La Mendaña cometió arbitrariedades al mando de su flota, no así Mencia Calderón.

¿Hay un liderazgo típicamente femenino?

Peter Elkind, editorialista de *Fortune*, describió a Elena Kagan, jueza de la Suprema Corte de los EE. UU. nombrada por el presidente Barack Obama, como “firme y asertiva, pero no abrasiva... alguien que cultiva las buenas relaciones”. Este comentario destaca lo paradójico del liderazgo femenino. La mujer puede ser naturalmente asertiva sin ser agresiva, cosa que no se da en el hombre. La mujer es capaz de poner límites, los puntos sobre las íes o las cosas en su lugar con total naturalidad, mientras que el hombre afirma su posición con agresividad o imponiéndose de mal modo.

Un estudio realizado en la Universidad de Northwestern que comparó los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y *laissez faire* entre mujeres y hombres demostró que ellas son más eficaces que los hombres como líderes transformacionales.

Las causas residen en que las mujeres son más proclives a desarrollar una buena comunicación con otros y en que tienen el deseo de crear una comunidad y fomentar la colaboración. Y, con su natural capacidad para nutrir y

cultivar a quienes conducen, pueden servir en ese aspecto como modelos, actuar como verdaderas mentoras, capacitando y potenciando al personal mientras alientan la innovación en la organización que conducen.

También se ha detectado que, por ser más comprensivas y flexibles en las relaciones interpersonales, son capaces de comprender las situaciones y de captar los diversos puntos de vista. De este modo, llevan a los otros a su propia visión, porque realmente entienden y se preocupan de dónde vienen sus problemas, al mismo tiempo que los otros, a su vez, se sienten más comprendidos, apoyados y valorados.

Otras características:

1. Tienen necesidad de hacer las cosas bien, son aplicadas.
2. Son más persuasivas, aunque tenaces.
3. Al sentir el aguijón de rechazo, las mujeres líderes aprenden de la adversidad y siguen adelante con una actitud de “yo te mostraré”.
4. Las mujeres líderes demuestran un criterio inclusivo, el estilo de liderazgo de equipos para la resolución de problemas y la toma de decisiones.
5. Las mujeres líderes son más propensas a ignorar las reglas y a asumir riesgos.

Verticalidad y horizontalidad vendrían a constituir dimensiones del ejercicio del liderazgo. El hombre sería más proclive a la primera, y la mujer –sin perder su autoridad de “gran madraza”–, a la segunda.

Para Musimbi Kanyoro, secretaria mundial de la YWCA, se están dando también cambios en el seno de las empresas mismas. La dominación como un estilo de liderazgo es cada vez menos popular. Se valorizan los rasgos que utilizan las mujeres para mantener unidas a las familias y para organizar asociaciones de voluntariado social y comunitario (Milagros Sala, Margarita Barrientos). Se admiran, ahora, las cualidades de liderazgo compartido, el interés

por el cuidado de la salud, la alimentación y la ecología y por hacer el bien a los demás (Madre Teresa, sor María Ludovica).

Ana María Hernández Fernández señala que la mujer posee gran espíritu de superación y, con su incorporación en diversos cargos de responsabilidad, las organizaciones se ven contagiadas por ese espíritu. La mujer en su vida cotidiana intenta no partir del lamento o de la queja, sino buscar una solución práctica o estar atenta a una oportunidad de mejora, mientras que el hombre es proclive al análisis y la teorización del problema. Asumir riesgos, hacerse de responsabilidades extra y ser innovadoras es el camino para ganar posiciones y autoridad; de este modo, traspasan cierto techo que se les había prefijado en diversas instituciones. La mujer que lo traspasa en empresas internacionales posee estudios en buenos colegios y universidades que se complementan con posgrados internacionales, lo que constituye cierta elite social (Máxima Zorreguieta y Valeria Mazza).

John Naisbitt y Patricia Aburdene sostienen que las mujeres conciben su trabajo como un elemento más de su propia identidad y tienden más que los hombres a identificarse con la empresa o la institución que las cobija. Al ponerse en el centro de ellas, terminan facilitando la comunicación interna entre todos los miembros. Creo que el bastón de mando de la mujer ejecutiva es el celular.

Las virtudes masculinas tradicionales extraídas del deporte y de la milicia (verticalidad de mando, dominancia y control, planificación estratégica, etc.) necesitan hoy una contraparte. En el presente, las características del liderazgo difieren de las de antaño, y se deberían tener en cuenta la franqueza, la confianza, la creatividad, la capacitación permanente y la comprensión de otros, elementos que las mujeres han incorporado a su estilo de liderazgo, reemplazando con mayor horizontalidad las del arquetipo de la pirámide clásica que caracterizaba a las empresas.

Por esta razón, la mujer que ejerce cierto liderazgo cultural ha animado como figura central salones de creación y de crítica, y ha dirigido el gusto de los demás. Recordemos, en nuestro medio, a sor María Inés de la Paz y Figueroa, Mariquita Sánchez de Thompson y Manuella Rosas, Eduarda Mansilla de García, Victoria Aguirre y Victoria Ocampo (tía y sobrina), quienes se sucedieron con sesenta años de diferencia. Coetánea de la Ocampo fue Elena *Bebé* Sansinena de Elizalde; aquella fundó *Sur*, y esta, *Amigos del Arte*. Acaso este papel lo cumpla hoy Beatriz Sarlo. Cecilia Grierson, Alicia Moreau de Justo, Eva Perón y Elisa Carrió nuclearon vastos grupos en sus respectivos campos de actuación traspasando fronteras hacia la política.

En una pequeña o mediana empresa, la esposa comienza cumpliendo el papel de secretaria y se asemeja, inicialmente, a una criada más, pero con el tiempo, ella puede llegar a ser quien efectivamente lleve las riendas de dicha empresa. Las estancieras suelen terminar por manejar al personal cumpliendo el papel de *gran madraza* de todos. El liderazgo de la mujer de campo o de provincia es muy distinto del de la mujer urbana y, aún más, del de la suburbana, más luchadora y comunitaria.

Por lo tanto, estamos ante un nuevo tipo de liderazgo, más horizontal, en el que están presentes la sensibilidad, junto con la buena comunicación y el respeto por los valores y las diferencias personales.

### La mujer militar

La mujer militar es otro fenómeno reciente. Mientras ellas ingresan y escalan posiciones dentro de las fuerzas, otras tantas de origen político han sido designadas ministras de De-





Pósters de la Segunda Guerra Mundial

fensa. Acaso buscando mejores administradoras, acaso porque con su tenacidad y su firmeza son capaces de llevar adelante cambios en la tradicional vida militar, acaso porque son portadoras de cierto bagaje ideológico vivido con pasión que las respalda. Tanto ellas como algunas secretarías de Estado han demostrado sus convicciones y su persistencia en sus decisiones, que han tomado de un modo irrevocable; recuérdese, en los últimos tiempos, a Margaret Thatcher, Madeleine K. Albright, Condoleezza Rice y Hillary Clinton, entre otras. Todas actúan como “damas de hierro”. Con otro estilo, Angela Merkel y Michelle Bachelet, física una y médica la otra, parecen calcadas entre sí, y sobresalen por su austeridad personal y su honradez. Dilma Rousseff no ha vacilado en echar ministros al primer atisbo de corrupción.

La mujer militar es mejor seleccionada que el hombre, todos los ojos apuntan a ella. Durante su carrera, debe luchar más para ascender un puesto. Vive rindiendo examen y está cotidianamente en un escenario, ya que está expuesta a la mirada de todos. Esto la lleva a ser competitiva y, fatalmente, a masculinizarse. Pueden ocurrir estas variantes:

\* **Superior hombre – subordinada mujer:** este caso puede brindar a la institución cierta compensación de roles y se ve, a veces, en las fuerzas policiales. En las relaciones entre ambos sexos, pueden darse casos de seducción de uno o de otro lado (de los que no estuvieron exentos Dwight D. Eisenhower o David H. Petraeus). Si la mujer se subordina al hombre por razones afectivas, será la más fiel de sus discípulas o seguidoras, tal fue el caso de Eva Perón. Puede demostrarse indiferencia, lo que esconde una forma de desprecio. Muchos hombres adoptan el sadismo como forma de humillación, otros lo utilizan para doblegar la voluntad de la mujer hasta que ella se rinde y acepta cierta propuesta o, simplemente, se subordina (de nuevo, véase a Demi Moore en *Hasta el límite*). Entonces, pasan de perseguidor a protector, y ella siempre actuará como víctima sumisa. La frustración del hombre respecto de la mujer se expresa con agresividad. Cuidado, ella puede también reaccionar y, más aún, explotar, y tornarse rebelde y hacer un sinnúmero de denuncias. Otra forma de rebajar a la mujer subordinada es tutearla. El tuteo acorta las distancias y genera confianza. A veces, es el comienzo de un lance. En el tuteo, se es demagógicamente condescendiente con la mujer y no con el hombre a quien no se tutea.

\* **Superior mujer – subordinado hombre:** por el momento, no hay muchos casos en nuestro país. La Tte. Cnel. Juana Azurduy y la My. Mercedes Rosas actuaron en la guerra de la Independencia. Eustaquia Miguel del Rial se atrincheró en el fuerte de Carmen de Patagones para defender la ciudad de las tropas anglobrasileras. Mika Feldman Etchébéhere, nacida en Moisesville, Santa Fe, fue capitán del Ejército Republicano Español. En 2004, Natalia Prosdocimi fue la primera en comandar el buque *Estrella Pampeana*, de 60 mil toneladas. Por supuesto, hay numerosa experiencia extranjera en diversas fuerzas y países. Las mujeres piratas Grace O'Malley, Chen I Sao y Hong Cho Lo fueron de fuerte liderazgo; las chinas, tan sanguinarias como marginales. Entre nosotros y en la segunda mitad del siglo XIX, las piratas del delta del Paraná, Marica Rivero y Micaela Taborda, *la Cojuda*, actuaron de igual forma. Si la mujer es menor que sus subordinados y cae bien, la protegerán. Si ellos son más jóvenes, cuidado con confraternizar, le sacarán permiso para todo. Como jefa, por criterios propios, puede adoptar a jóvenes como sus favoritos

y los respaldará, aunque sean inoperantes; pero pobre de ellos si traicionan la confianza brindada.

**\* Superior y subalterno mujeres:** Hubo batallones rusos formados exclusivamente por mujeres. En nuestro medio, este caso se dio entre las directoras de escuelas de mujeres, buen ámbito de observación de la dinámica de grupos y del liderazgo. De nuevo, aparece aquí una fuerte demostración de competencia y de competitividad por acceder a un puesto superior que puede llegar a situaciones extremas. También es fuerte la defensa del territorio, del espacio propio: “esta es *mi* escuela”, solían decir algunas directoras. Se posesionan del cargo. Los celos de los de abajo pueden ser grandes y, más aún, entre la jefa y su segunda. También entre directoras vecinas o de escuelas parecidas. La obsecuencia para con la jefa suele ser mayor entre mujeres que entre varón y mujer o la que se da entre varones. La subordinación y el respeto de un hombre hacia un antiguo superior es otra cosa.

Abundan los matrimonios entre un superior y una subordinada, más que a la inversa. También crecen, aunque no son bien vistos, los matrimonios entre oficiales y personal subalterno. La mujer militar enfrenta mucho más que otras la antinomia “familia o profesión”.

La propaganda usada en la Segunda Guerra Mundial para reclutar al escalafón femenino de la Armada estadounidense (WAVES) cuidó mostrar una mujer femenina, con labios pintados, erguida, de paso firme, decidida, que sabe lo que quiere. Su uniforme, ajustado al cuerpo, y su cartera fueron diseñados por Josephine Ogden Forrestal, esposa del Secretario de Marina, y por un renombrado modisto de esa época, Main Rousseau Bocher, “Mainbocher”.

Los regímenes totalitarios del siglo xx –salvo el fascismo italiano– y también los movimientos de liberación de la posguerra alentaron la incorporación de la mujer en sus filas. En España, se las vio del lado republicano. El peronismo dio el voto a la mujer, pero no la incorporó en las FF. AA. Las enfermeras de la Fundación Eva Perón llevaban uniforme propio.

Un póster en especial aludía a la palabra *leadership* (liderazgo), que entonces no se usaba tanto como ahora, y mostraba una WAVES en primer plano seguida por otras. Sin duda, fue una convocatoria para algo más, tal vez la mujer americana la estaba esperando. Muchas de quienes no se incorporaron cubrieron el puesto de trabajo de sus esposos; hasta entonces, en algunos estados tenían prohibido trabajar si el marido estaba empleado, y eso se hacía para proteger la familia. Terminada la guerra, la mujer no volvió siendo la misma.

Me niego a hacer un cuadro comparativo entre el liderazgo masculino y el femenino, porque mientras la mujer crece en su desempeño, el hombre parece estar deca-



Mujeres de la Wehrmacht desfilan en París.



Aviadoras rusas



Milicianas españolas en la Guerra Civil.



Tropas chinas actuales.

yendo. La sociedad y la empresa están cambiando, y los rasgos que se potenciaban en el pasado pueden ser distintos de los del presente.

Sin duda, este tema dará lugar, en el futuro, a numerosos ensayos, a medida que la mujer siga recorriendo su largo camino. Quedan vastos aspectos por profundizar desde el punto de vista médico, psicológico y sociológico. El tema está abierto. ■

#### BIBLIOGRAFÍA

- EAGLY, Alice H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C. y VAN ENGEN, Marloes: "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: a Meta-Analysis Comparing Women and Men", en *Psychological Bulletin*, 2003, Vol. 129, No. 4, 569-591.
- EAGLY, Alice H. y JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C.: *The Leadership Styles in Women and Men*, Department of Psychology, Northwestern University, 2001.
- GARRA, Lobodón: *Río Abajo*, Bs. As., Ed. Islas, 1994.
- HARBURG, E.: *Can She Lead?*, Harvard Business Review, Friday May 21, 2010.
- HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ Ana M.: "Liderazgo femenino", en *Ciudad Política*, 1/3/2004.
- LODEN, M.: *Dirección femenina*, Barcelona, Hispano Europea, 1987.
- LOWEN, L.: "Guide Qualities of Women Leaders", en About.com.
- NAISBITT, John y ABURDENE, Patricia: *Megatrends for Women*, Villard Books, 1992.
- PUGLISI, Alfio A.: *Faldas a bordo*, Bs. As., Publicaciones Navales, 2006.

#### MULTIMEDIA

- Véase *El Diablo viste a la moda*, de David Frankel, con Meryl Streep; *Armas de mujer (Working Girl)*, de Mike Nichols, con Melanie Griffith y Sigourney Weaver; *Baby Boom*, de Charles Shyer, con Diane Keaton, y *Hasta el límite* (Lt O'Neil o G.I. Jane), de Ridley Scott, con Demi Moore.

## CARTAS DE LECTORES

#### Señor Director:

Acabo de recibir el ejemplar N.º 837 de nuestro Boletín y, entre otras interesantes notas, encuentro, en "Estelas ajenas", un artículo del señor Brigadier del Ejército de Chile, Jaime García Covarrubias, sobre el futuro de las escuelas de guerra y la enseñanza de la estrategia.

Hacía mucho tiempo que no tenía oportunidad de leer algo tan concreto, tan actual y tan relevante en el campo de los estudios modernos sobre estrategia.

Llevo casi veinte años como docente en ese campo del conocimiento y creo que este es un aporte muy destacado para quienes, como los argentinos, estamos sumergidos en esa suerte de "niebla de la guerra" que se ha posado sobre nuestro país ya hace muchos años, y nubla el pensamiento de los dirigentes y llena de confusión a los ciudadanos acerca de estas vitales cuestiones.

Felicitaciones por tan importante iniciativa.

Ing. **Manuel C. Giavedoni Pita**  
Socio N.º 10.494