

**AGUSTÍ CASAS ROMEO**

*Doctor en Sociología*  
*Profesor Universitario*  
*Experto en Formación Gerencial*  
*Consultor de Empresas*

agcasas@mx2.redestb.es

**Extracto:**

**E**L artículo es parte del ensayo teórico que complementa un trabajo de campo que todavía se está ultimando con entrevistas reales a altas directivas de empresas privadas.

Se pretende descubrir las raíces sociales por las que al acabar el siglo, la desproporción de la mujer en la alta dirección es tan acusada a favor del varón. Para ello se procede a un análisis multidisciplinar dado que posicionarse bajo una sola óptica, seguramente se pierde información parcial pero indispensable para tener una idea integrada de este fenómeno.

Así, se revisan algunas teorías economicistas, aquí encontramos alusiones políticas, opciones revisionistas, conservadoras, etc. Inevitablemente se encuentran razones históricas e incluso territoriales, pero para no caer en la superficialidad que las dimensiones del artículo oprimían, sólo se han tratado aquí algunas alusiones antropológicas, las limitaciones que los últimos estudios biológicos han aportado y, finalmente, donde se ha hecho más hincapié obviamente ha sido en las corrientes psicológicas y de comportamiento cultural o social.

El resultado ha sido un conglomerado de hipótesis que con un intento de sistematizarlos para su clasificación, se desarrollan bajo el epígrafe de Reflexiones finales, donde se pretende pasar revista a las conclusiones en apartados como: marco general, situación en nuestro país, arquetipos, la situación en el marco territorial analizado (Cataluña -Área Metropolitana-), efectos concretos (visibilidad, *tokenism*, mentorización y estilo femenino).

---

## *Sumario:*

---

- I. Introducción.
  - II. Género y trabajo.
  - III. La óptica economicista.
  - IV. Perspectiva historicista.
  - V. Alusiones antropológicas.
  - VI. Limitación de los estudios biológicos.
  - VII. Aportaciones psico-sociológicas.
  - VIII. Reflexiones finales.
- Bibliografía.

## I. INTRODUCCIÓN

Con el cambio de era, de la industrialización a la posindustrialización que señala DAHRENDORF (1973), dos rasgos característicos identifican esta época. En primer lugar, se observa una división entre propiedad y control de la producción que configura cambios estructurales consistentes. En segundo lugar, aparecen los conflictos económicos, que no necesariamente conllevan dependencia de los conflictos políticos. En la introducción del último informe FOESSA (1994), se acentúa la idea de que el trabajo intelectual no era antes considerado productivo en la época industrial. Sin embargo, en una sociedad posindustrial el trabajo intelectual desempeña un papel cada vez más relevante. Daniel BELL (1972, 1976) ya advierte desde los años setenta el peso desequilibrado que el sector terciario está adoptando en la vida económica posmoderna. La fuerte innovación en las organizaciones estimula lo que él llama «tecnología intelectual» capaz de conjugar un gran número de variables independientes.

Respecto a la mujer en la dirección, quedan superadas las barreras técnicas: niveles de educación, aspectos demográficos, mejor disposición, apoyo institucional, aspectos legales, etc., de hecho quedan pocos argumentos sólidos que frenen el acceso de la mujer en el *management*, pero parece que esta realidad no afecta demasiado al acceso a la alta dirección.

En los países de economía avanzados, las mujeres se acercan rápidamente a la mayoría numérica en los tres sectores más dinámicos de la empresa actual: informática, finanzas y publicidad. Eso se produce en puestos de responsabilidad media y en *márketing*, como en recursos humanos en la alta dirección, a pesar de que por encima de ellas suele haber un hombre. Este hecho debe ser abordado de forma pluridisciplinar puesto que enfocarlo desde una sola perspectiva induce al error o bien puede parecer un análisis afectado.

Estos puestos suponen un reto mucho más alto para las mujeres que se encuentran en este punto. La alta dirección presenta barreras más restrictivas y menos definidas. Son elementos culturales y psicológicos los que traban la trayectoria hacia la alta dirección.

## II. GÉNERO Y TRABAJO

El análisis de la posición social de las personas desde una perspectiva que tenga en consideración las desigualdades en razón del género, descubre las raíces sociales de la discriminación padecida por las mujeres, fenómeno que desde la mera óptica biológica tiende a darse por natural. No es lo mismo «diferencia» que «desigualdad». Tampoco diferencia *de sexo* y desigualdad *de género*. Bajo esta distinción semántica se esconde un cambio de perspectiva epistemológica fundamental que supone trasladar la cuestión de las desigualdades sociales del campo de la biología y situarlo en el de la sociología, la antropología y la historia. El término «desigualdad» remite a unas relaciones jerárquicas desde el punto de vista del poder social. El concepto de «género» alude a la construcción social que en un momento dado se realizan de los roles masculinos y femeninos en una sociedad.

En las mujeres los niveles de actividad fluctúan según la edad y son especialmente bajos en edades en torno a la maternidad. En cambio, en los varones la paternidad no parece afectar los niveles de las tasas de actividad, que se mantienen constantemente altas en todas las edades hasta la jubilación (FOESSA 1994). Se observa una especialización ocupacional en función del género. Aunque las mujeres constituyen tan sólo el 33% de la mano de obra ocupada total, representan el 64% de la ocupación en educación, actividades sanitarias y servicios sociales, que supone el 6% de la ocupación de la masculina. Al calcular el *índice de segregación ocupacional* entre 1988 y 1994, los resultados muestran la persistencia de la división del trabajo por género en España.

Estos datos revelan lo que se ha dado en llamar «segmentación horizontal» del mercado laboral. Existen otras cifras que avalan también la denominada «segmentación vertical», o jerarquía ocupacional en función del género. Por ejemplo, según el quinto informe FOESSA (1994). Se registra sobre las categorías laborales del personal administrativo empleado por cuenta ajena la de «jefe», que es más alta y está compuesta en sus cuatro quintas partes por varones. De tal forma que, si la categoría de «jefe» constituye el 30% del personal administrativo masculino y las categorías más bajas, «auxiliar administrativo, aspirante o aprendiz», el 34%, entre las mujeres tan sólo un 8% son jefas y, en cambio, el 62% se sitúan en posiciones más bajas.

Si bien las ideas y papeles sociales están en proceso de cambio y reconversión hacia planteamientos más igualitarios, no se ha logrado superar la división jerárquica de la sociedad en dos esferas, productivo-masculina y reproductiva-femenina, surgida con el proceso de modernización que emerge tras la industrialización. La revolución industrial supuso la separación física de ambas esferas. Es un punto de partida fundamental de la explicación de la subordinación de género en las sociedades occidentales contemporáneas.

Hasta hace sólo unos treinta años el enfoque imperante en el análisis de trabajo de la mujer y especialmente la directiva, era pura y simplemente el de ignorarlo. Cuando se trataba de trabajadores o directivos, se presumía, sin explicitarlo, que se trataba de varones. El trabajo de la mujer era algo accidental, coyuntural, subsidiario, periférico y, en definitiva, sin importancia práctica. Esta invisibilidad laboral de la mujer empezó a perder entidad durante la década de los sesenta, cuando

los movimientos feministas con la influencia de la revolución californiana por un lado y la incorporación de la mujer al mercado laboral asalariado por otro, adquirieron carta de naturaleza (CASAS, SALLÉ, 1975). La manera de abordar entonces la presencia laboral de la mujer fue comparándola con la situación de los varones, denominándose este tipo de estudios «comparativos». Tal vez el origen de este enfoque cabe posicionarlo en *La mística de la feminidad* de Betty Friedan en 1963<sup>1</sup>. Después siguen Cristina DELFHY (1970) y KOMAROVSKY (1972) en Estados Unidos, y ANDERSON (1971), BALBO (1975), HUMPHRIES (1976) y CHADEAU (1984) en Europa.

En la medida en que no se realiza una definición rigurosa de lo que se entiende por «trabajo» se asume por defecto la noción socialmente imperante de éste. Así el trabajo es una realidad unívoca, claramente identificable y distinguible de otras realidades de la vida social. El mundo del trabajo está separado de la familia y las relaciones sociales y personales. Es donde el individuo se «gana la vida», es decir, percibe un salario o renta económica a cambio de su aportación personal.

Durante los últimos años un número creciente de estudios ponen de manifiesto la ambigüedad que existe con esta noción de trabajo. El término es usado para referirse al menos a dos cosas diferentes: la actividad de producción, transformación de bienes, de servicios o símbolos por un lado, y la atribuida a una posición social por el otro.

Respecto al *género*, los primeros estudios preocupados por la presencia laboral femenina en sus facetas múltiples se remontan a los años cincuenta. Se constituye toda una corriente preocupada por el aislamiento y la falta de conexión social y de estímulos (ZWEIG, 1952), el bienestar y la autonomía de las mujeres (BLOOD y HAMBLIN, 1958) se computan las relaciones de poder en el seno de la familia dada la carencia de remuneración (MYRDAL y KLEIN, 1986), y sus repercusiones sobre el equilibrio. Esta corriente se ve reforzada por los resultados de los estudios que reflejan paralelamente los índices comparativos de los niveles de satisfacción o de estrés de las amas de casa respecto a las trabajadoras asalariadas, revelando peor resultado en las primeras (WEISS y SAMUELSON, 1958, KOMAROVSKY, 1962b). Más adelante, y en esta misma línea, SCOTT (1986) define «género» como un elemento constitutivo de las relaciones sociales, basado en las diferencias percibidas entre ambos sexos. A la vez argumenta que constituyen también una forma primaria de significación de unas relaciones de poder. Para HARTMANN (1976), el género comprende tres niveles: el simbolismo propio del género, la división del trabajo, y las identidades/deseos marcados por el género. En la década de los ochenta el debate sobre el género pivota entre dos esferas, la de la producción y la de la reproducción; y no en el contexto doméstico tal y como sostenían a menudo algunas posturas feministas. Lourdes BENERÍA analiza desde el terreno empírico el papel del trabajo doméstico en la reproducción del sistema capitalista.

Existe un interés por revisar los conceptos de las corrientes anteriores sobre las categorías de producción, trabajo, género y fuerza de trabajo. Se trata de eliminar los puntos ideológicos que pueden desvirtuar el trabajo femenino. BENERÍA rechaza la idea generalizada, según la cual la esfera

---

<sup>1</sup> Traducido al español en 1965 (editorial Sagitario).

de reproducción es subsidiaria de la de producción. Juntamente con otras autoras (BORDERÍAS, CARRASCO, ALEMANY) apuesta por una nueva etapa de feminización y simultáneamente un proceso de internacionalización de este fenómeno. Uno de los temas que introducen al debate es la reivindicación de igual salario por trabajo de igual valor.

Coexiste otro concepto que se desarrolla paralelamente, y que es tratado por los mismos autores/as. Se trata del debate sobre el *trabajo doméstico*. Cabe identificar dos líneas principales de interés que en un principio contienen una óptica marxista (MOLYNEUX, 1979). La primera, resalta la subordinación de la mujer, aunque a menudo considerada extraeconómica, tiene de hecho una base material y está inserta en la economía política de la sociedad capitalista. Se pregunta, en qué medida el actual trabajo doméstico es una creación del propio desarrollo del capitalismo. La segunda, línea marxista, propone identificar el papel real y potencial de la mujer en la lucha socialista. Este último análisis alterna entre dos perspectivas: una pesimista, que señala el carácter supuestamente desmovilizador y conservador de las amas de casa y otra perspectiva más positiva que enfatiza en el potencial político de la mujer, tanto si son amas de casa o no (GOLGTHORPE *et al.*, 1968). Luego, se añaden otros conceptos que hacen el debate más complejo. A la nuclearización de la familia se le atribuye el declive de la cultura tradicional comunitaria de clase. La mujer adscrita al trabajo doméstico se sitúa en el centro de ese proceso de privatización. Esta variante se refuerza con las de carácter socio-históricas que vienen desarrollándose a principios de los sesenta ligadas al trabajo doméstico como el proceso de industrialización (LITWAK, 1960, GOODE, 1963). La caracterización de la mujer como «ejército industrial de reserva» es otro de los temas que se añaden al debate (HARRISON, 1973). Las mujeres son utilizadas como mano de obra de reserva susceptibles de ser incorporadas o no según las necesidades del proceso de acumulación o de oferta (BEECHEY, 1977). BRAVERMAN (1974) considera que el recurso del capitalismo en la mano de obra femenina es progresivo y desestructurador para la familia por dos razones: el mercado produce progresivamente a más bajo coste los bienes producidos a la familia y las mejoras se incorporan paulatinamente al mercado laboral, haciendo aumentar el ejército de reserva.

Christine DELPHY realiza un primer desafío a las posturas marxistas y define a la mujer como una nueva *clase social en sí*. DALLA COSTA también realiza otro desafío al principio socialista de la liberación de la mujer al reivindicar un «salario para el ama de casa». Se da así al valor del trabajo productivo el mismo significado que el trabajo doméstico en el sentido marxista del término (DALLA COSTA, 1972). Posteriormente, este planteamiento crea malestar y genera un conflicto en el seno del movimiento feminista. Otra polémica que divide a los teóricos del trabajo doméstico es la iniciada por SECCOMBE (1974) en oposición a DALLA COSTA, al afirmar que el trabajo doméstico es improductivo dado que a pesar de que crea valor, éste no está sujeto a la ley del valor. Este debate es apoyado por autores como COULSON. En la oposición, y encabezados por SMITH se concluye que no tiene por qué entrar en conflicto, dentro de categorías marxistas, dado que no forma parte de la producción e intercambio de categorías.

Otros estudiosos se sitúan en la óptica del *patriarcado*, término que debe su aceptación inicial a la necesidad de disponer de una terminología capaz de reflejar el predominio de las instituciones dominadas por el ser humano en una amplia gama de estructuras sociales y modos de pro-

ducción (CARRASCO, 1994). Se trata de una construcción mental que categoriza un conjunto de fenómenos conexos, organizándolos y expresándolos de un modo particular e informativo (BORDERÍAS, 1994). El *capitalismo* y el *patriarcado* son dos estructuras sociales autónomas y también interrelacionadas. Tienen intereses similares que convergen en un punto donde se establece la retirada de la mujer del mercado de trabajo, o en la configuración de la mano de obra femenina como subsidiaria, y con la subordinación de la mujer a la familia.

La idea del patriarcado tiene sus raíces en una percepción de la dominación masculina prácticamente oblicua. Algunos autores y autoras incorporan las implicaciones ahistóricas de esa perspectiva (HARTMANN, 1981). Sociobiólogos y etnólogos evolucionistas de tendencia conservadora sostienen que el patriarcado es universal y también inevitable. Sus afirmaciones encuentran eco entre sus equivalentes en el ámbito del feminismo radical, que identifican a las mujeres como un sexo oprimido. Estos argumentos difícilmente convencen a las personas con una visión histórica, y sus incongruencias lógicas son denunciadas (SAYERS, 1982, LEWONTIN y KALIN, 1984, ROSE, 1986).

No hay que perder de vista otras teorías que si bien no tienen nuclearizado el tema de la mujer en el trabajo, han influenciado notablemente en análisis posteriores. Son las *teorías del mercado dual* y la *segmentación del mercado de trabajo* surgidas en Estados Unidos. De acuerdo con BRAVERMAN (1974) estos dos enfoques se orientan a afirmar que el dualismo surge cuando parte de la producción laboral queda aislada de la incertidumbre y pasa a pertenecer a un sector privilegiado (especialmente varones blancos). El sector restante está constituido en Estados Unidos por negros, hispanos y mujeres. Las causas de esta dualidad hay que buscarlas en las luchas sindicales por asegurar los puestos de trabajo (fundamentalmente masculino) por un lado, y por otro el interés del empresario para estabilizar a trabajadores que están capacitados para determinadas funciones (PIORE, 1975).

*La teoría de la segmentación* sugiere que la diferencia existente entre género, raza o edad son categorías reforzadas y empleadas por el propio empresario para poder tener una estabilidad y poder legitimar la estructura económica (BARRON y NORRIS, 1976). Dentro de esta teoría, y con un enfoque algo distinto, apoyado en la segregación ocupacional, se suelen clasificar dos modalidades, una *horizontal* y otra *vertical*. La primera tiene lugar cuando tanto varones como mujeres participan en ocupaciones diferentes. En cambio la segunda existe cuando la mayoría de los varones trabaja en la parte más alta y las mujeres en la parte más baja. Así se observa, por ejemplo, que el 83% de los maestros/as de primaria de Estados Unidos son mujeres pero el 81% de los directores son varones (VALLS, 1994). En España: en la enseñanza básica, las profesoras doblan en número a los profesores <sup>2</sup>. En enseñanzas medias los igualan y a partir de un nivel más alto, el profesorado va perdiendo mujeres drásticamente (FOESSA, 1994). En Cataluña el 96% de las enfermeras/as son mujeres mientras que casi la totalidad de los administradores son varones. Según HAKIM, la segregación horizontal tiende a disminuir durante el siglo XX, en cambio la segregación vertical está aumentando.

<sup>2</sup> «La mujer avanza más en puestos directivos que en el reparto de las tareas del hogar», *La Vanguardia* (1 febrero 1995).

Respecto al mundo de la dirección, son numerosos los autores que sostienen (LODEN 1987, ROSENER 1990) que los varones de la alta dirección son reacios a aceptar a las mujeres como verdaderas mujeres por *el efecto clónico*<sup>3</sup>, o sea, el efecto de que los individuos y las familias tienden a repetirse a sí mismos. Las organizaciones y otro tipo de grupos lo hacen del mismo modo, sustituyendo a los/as miembros perdidos con personas que poseen las mismas características, o agregando personas que no modifiquen substancialmente la dinámica de los modelos habituales de comunicación.

En España este tipo de estudios es casi inexistente hasta la década de los sesenta; y cuando surgen son de carácter descriptivo. PÉREZ BOTIJA (1968) y DURÁN (1972) se pronuncian por la actividad del mercado femenino de trabajo aunque sus conclusiones van orientadas a destacar la poca modernización de este mercado en relación a otros países. Más adelante aparecen los trabajos de GARRIDO (1991 y 1993) donde se enfatiza el espectacular cambio sociológico que experimenta el mercado laboral femenino. Según la profesora Amparo MORENO: «Hasta ahora hemos conquistado el poder para disponer de nosotras. Ahora hemos de plantearnos cómo ejercemos el poder para hacer, es decir, para transformar las estructuras sociales»<sup>4</sup>. Los movimientos feministas en España son conscientes de las cotas de poder alcanzadas.

### III. LA ÓPTICA ECONOMICISTA

En la teoría neoclásica el ser humano maximiza su utilidad, relación de bienes consumidos y su satisfacción, limitada a una función presupuestaria (elección entre trabajo y ocio). Otras teorías posteriores emergentes explican la segmentación del mercado de trabajo. En ese análisis el individuo presenta una doble restricción temporal; cada hora de trabajo remunerado significa un sacrificio de ocio y viceversa. Así se explica la tasa de actividad, número de horas que cada persona realiza según variaciones de su renta salarial u otras rentas. Este modelo es catalogado de deficiente a finales de los setenta (BOWEN y FINEGAN) ya que sólo emplea el concepto individuo en términos masculino y no femenino. Entiende como ocio todas aquellas actividades que no corresponden al trabajo asalariado, que en el caso de la mujer se entiende también el trabajo doméstico. Hacen falta extensiones al modelo clásico.

Entre las teorías principales está la *teoría del capital humano* y la *teoría de la segmentación*. La primera argumenta que las diferencias en los puestos de trabajo son debidas a las características de los mismos. Esta teoría es desarrollada por SCHULTZ y BECKER (1964). Se basa en las inversiones o «sacrificios» que una persona (formación profesional, educación) y que le

<sup>3</sup> Citado por M. LODER en un pasaje de su libro *Dirección femenina*, en un comentario de la psicóloga Natasha Josefowitz de su trabajo *Paths to Power*.

<sup>4</sup> M. PÉREZ OLIVA, «Las feministas se plantean cómo ejercer el poder de forma diferente a la de los hombres» *La Vanguardia*, 26 mayo 1996.



reportan beneficios futuros. Así el incremento producido por acumulación de capital humano se traduce en un incremento salarial (u otro tipo de compensación). Las desigualdades salariales entre varón y mujer se deben a diferencias en la producción, y/o a las preferencias de las personas por determinados empleos. La mujer al tener menos expectativas con respecto a su participación en el mundo laboral invierte menos en capital humano y de ahí su salario menor. También hay que contar con la depreciación del capital humano sobre todo en períodos de ausencia del lugar de trabajo. La depreciación disminuye la producción de los/as trabajadores/as. Este concepto atrae críticas y también se cuestiona que muchos trabajadores en activo que realizan trabajos monótonos y repetitivos no estén depreciando su capital humano. BECKER (1964) sugiere que: «invertir demasiado capital de mercado en mujeres, que más tarde de hecho sólo tienen niños, sólo conseguirá arruinar la inversión». La segunda teoría explica que las desigualdades en los puestos de trabajo se deben a diferencias en la producción de los/as trabajadores/as. El mercado de trabajo se divide en el sector primario, que se caracteriza por elevados salarios, bajos niveles de supervisión y empleo de tecnologías que no reflejan los diferentes niveles de esfuerzo laboral. El sector secundario se caracteriza por todo lo contrario: baja remuneración, alto nivel de supervisión, y tecnología de fácil control del esfuerzo laboral.

Algunos autores como PIORE (1975), y posteriormente BLAUG en 1976 afirman que el dualismo del mercado surge cuando parte de la producción laboral queda dividida en dos: «privilegiados» y «residuales» (en el que se incluyen las mujeres). Aparte de la retroalimentación de la teoría por parte de empresarios y sindicatos como indican BRAVERMAN (1974) y PIORE (1975), BECKER (1977) alude otra causa por parte de los consumidores. Desde el punto de vista economista hay que tener en cuenta la teoría de la *nueva economía de la familia*, su punto de partida es la teoría del capital humano, cuyo máximo representante es BECKER (1965, 1981). Argumenta que la función de utilidad a maximizar es familiar, no individual como en la teoría neoclásica. Considera a la familia como unidad productiva, comparable a la pequeña empresa que obtiene «bienes domésticos». La nueva economía de la familia diferencia entre el tiempo dedicado al mercado y el tiempo dedicado al trabajo doméstico y ocio. Esta teoría es más realista ya que, aparte de la restricción presupuestaria de la función de máxima utilidad, está la restricción temporal que refleja que el tiempo designado a una actividad no puede ser asignado a otra. La mujer dispone de menos recursos para el mercado laboral ya que debe distribuir su tiempo en tres alternativas (trabajo de mercado, doméstico y ocio) mientras que el varón sólo lo distribuye en dos (trabajo de mercado y ocio). Esta teoría muestra deficiencias (CARRASCO 1990), ya que por ejemplo, de acuerdo con el supuesto de la familia maximizada, cabe esperar que cuando los niveles educativos y salariales son iguales para ambos cónyuges, la producción doméstica debe compartirse, cosa que la teoría no contempla. Este enfoque crea cierta euforia y es bien recibido por economistas de la misma escuela. Sin embargo, el entusiasmo inicial se enfría luego considerablemente, en gran parte por la diversidad de problemas que plantea.

Desde el punto de vista económico no existe ninguna teoría que explique con claridad la segmentación del mercado de trabajo. Respecto a la diferencia de salarios, son numerosos los estudios y artículos referidos a la contrastación de sueldos entre colegas de distinto género. Esto sucede a nivel internacional (TERBOR y ILGEN, 1975), nacional (BRIS, 1989), niveles inferiores de la base

de las estructuras organizativas (HASLETT, GEIS y CARTER, 1992) o exclusivamente de los niveles jerárquicos (DIPBOYE, FROMKIN y WIBACK, 1975). Es un tema que asiduamente es abordado por la prensa cotidiana e incluso por la prensa amarilla <sup>5</sup>.

Las investigaciones realizadas por DAVIDSON y COOPER en 1983 con unas setecientas directivas y unos doscientos directivos de toda clase de empresas, áreas funcionales y niveles, demuestran que las mujeres ganan menos que los varones por la misma clase de trabajo. Sin embargo, son los varones quienes manifiestan más insatisfacción por esta causa. OLSON y FRIEZE (1987) plantean investigar las causas que justifican esas diferencias (criterios de formación, experiencia). Las conclusiones de su análisis se concretan en la no concreción ni asociación a ningún criterio objetivo asociado al puesto de trabajo y, por tanto, la diferencia cabe buscarla en un proceso de discriminación convencional que sufren las mujeres.

También hay voces discordantes a todas esas teorías. Judy B. ROSENER (1990) en un estudio patrocinado por el Forum Internacional de la Mujer (IWF) para descubrir diferencias entre mujeres y varones líderes, se encuentra con la sorpresa de que existen más similitudes que disfunciones; entre ellas, el salario. «Este descubrimiento es contrario a la mayoría de los estudios en la materia, que encuentran una diferencia importante en lo relativo a los sueldos entre varones y mujeres, y menos diferencia a medida que se avanza en la jerarquía». En España existe una organización llamada CEINSA (Centro de Investigación Salarial) que dirige Manuel Osorio y se dedica asiduamente a emitir informes a través de prensa económica <sup>6</sup>. En los últimos años, hay reiteradas alusiones (referidos a directivos/as) a estas diferencias que en los informes oscilan entre un 7% y un 15% según el rango profesional directamente proporcional al cargo. No obstante, el director de CEINSA se muestra cauteloso a la hora de juzgar únicamente las cifras estadísticas. Afirma que las distribuciones salariales son dispersas y se superponen en gran medida. Es decir, a igualdad de puesto, hay bastantes mujeres que perciben salarios superiores a la media de los varones y viceversa. Al analizar los promedios, la diferencia es significativa a favor del colectivo masculino.

#### IV. PERSPECTIVA HISTORICISTA

La irrupción progresiva de la mujer en el mundo laboral hace que algunas de ellas lleguen a puestos de responsabilidad. Comienzan a surgir estudios referentes a la dirección femenina. Es en Estados Unidos y en los años sesenta cuando empiezan a publicarse los primeros trabajos <sup>7</sup>. Hasta los años sesenta, varones y mujeres reciben educación diferente (LODEN, 1987, ASPLUND, 1988 y HELGESEN, 1990). Para resumir un aspecto que muchos expertos investigan, a las mujeres se las

<sup>5</sup> En revistas tipo seminario como *Clara* (diciembre 1990), *Metropolitan* (junio 1991) o incluso la revista *Tiempo* (noviembre 1996), las diferencias de sueldo por género salen en portada y ocupan números monográficos enteros.

<sup>6</sup> Especialmente en *El País Dominical*, en las hojas centrales de color salmón.

<sup>7</sup> En el año 1965, se publica «Are women executive people?» de Garda W. BOWMAN, y N. BEATRICE en la *Harvard Business Review*.

educa para ser típicas esposas, madres, voluntarias de la comunidad y enfermeras. En todos los roles se las predispone a ser cooperativas, comprensivas, amables y que proporcionen servicios y satisfacciones a los demás incluyendo a los maridos. Los varones tienen que aprender a ser competitivos, fuertes, duros o decisivos en el control.

Bastantes mujeres tienen su primera experiencia laboral fuera de casa, en trabajos voluntarios. Algunos de los retos que ellas afrontan como directivas de organizaciones voluntarias, son los mismos que en la empresa pero sin incentivos concretos como salario y promoción (NICHOLSON, 1993). Cuando la mujer entra en el mundo de los negocios tiende a encontrarse en posiciones compatibles con las reglas de juego anteriormente aprendidas: puestos de grupo en vez de puestos de línea, apoyo en la tarea de los demás, y en funciones como relaciones públicas, recursos humanos, donde tienen un presupuesto pequeño y poco personal.

Rosabeth MOSS KANTER considera que los directivos profesionales consiguen el control de la organización sólo con aplicar su pericia en los métodos científicos de la dirección. Esta pericia, según KANTER, está fundamentada en las características que tradicionalmente la sociedad considera como «masculinas». Entre ellas literalmente: la firme aproximación a los problemas, capacidad analítica de abstraer y planificar, capacidad de separar las consideraciones personales en interés del cumplimiento del trabajo, y una superioridad cognitiva en la solución de problemas y toma de decisiones. Estas características, supuestamente, pertenecen sólo a varones (KANTER, 1977).

Las mujeres, por otro lado, son consideradas históricamente con características antitéticas a la dirección moderna. Son «no aptas» para el papel empresarial porque son «demasiado sensibles» y carecen de las habilidades analíticas de los varones educados para la dirección científica de las empresas. Esta conexión entre rasgos masculinos y capacidad directiva se introduce hacia la mitad de este siglo. Un estudio publicado en el año 1965 por la *Harvard Business Review* titulado «¿Son las mujeres personas ejecutivas?» informa que el 32% de los preguntados creen que el carácter biológico fundamental de la mujer la hace inepta para el papel directivo.

En los años setenta, algunos investigadores descubren que los rasgos comúnmente asociados con el ser masculino continúan siendo sinónimos con los rasgos que se espera que muestre un directivo (HARRAGAN, 1977). En los años ochenta, perdura este tipo de afirmaciones, si cabe con más contundencia: «If Good managers are masculine, what are bad managers?» de la revista *Sex Roles* en abril de 1984, de Gary N. POWEL y D. Anthony BUTTERFIELD, explican que las características tradicionalmente masculinas de autosuficiencia, independencia, agresividad y dominancia son inseparables de la definición de directivo. Los varones están hechos para este tipo de trabajo, con la que dieron la bienvenida a las primeras directivas que se unieron en gran número (especialmente en Estados Unidos), a las empresas a mediados de los años setenta. Es así como Nancy A. NICHOLS (1993) y otros autores/as justifican que las primeras mujeres directivas, al intentar encajar en las corporaciones dentro del papel directivo, lo hacen adoptando un estilo «masculino». Visten, hablan e imitan analogías deportivas como los varones. Betty LEHAN HARRAGAN en su libro *Games Mother Never Taught You* (1977) argumenta que para tener éxito como directivas las mujeres necesitan entender la metáfora deportiva con la que los negocios están modelados.

Marilyn LODEN (1987) primero, y posteriormente en esa misma línea Judy B. ROSENER (1990), Sally HELGESEN (1990) y otras sostienen que las mujeres que logran romper los «techos de cristal» de las organizaciones medianas no tradicionales demuestran que los líderes eficaces no provienen de un molde. Eso sostienen los análisis de la década anterior, basados en estilos de mando y control, generalmente asociados a varones, en organizaciones grandes y tradicionales. Más adelante se constata una nueva oleada de mujeres que alcanzan la alta dirección, no adoptando el estilo y hábitos que sirven para los varones, sino utilizando las habilidades y actitudes que desarrollan por su experiencia común de ser mujeres. Se valen de lo que es único a su socialización como mujeres y crean así un camino distinto hacia la alta dirección. Están buscando y encontrando oportunidades en organizaciones cambiantes y en crecimiento y consiguiendo buenos resultados de una forma distinta. HELGESEN las denomina «las nuevas japonesas».

Estos estudios canalizan una vía de pensamiento donde se pone de manifiesto que las mujeres están teniendo éxito gracias a (no a pesar de) ciertas características consideradas genuinamente «femeninas» e inapropiadas en líderes. Este hecho apoya la creencia de que puede haber diversidad de estilos de liderazgo al tradicional «masculino» al menos en algunas condiciones de trabajo. Incluso puede incrementar las posibilidades de supervivencia de una organización en un entorno turbulento.

Tal como Rosabeth MOSS KANTER advierte, en este sentido las mujeres están atrapadas por un doble atolladero: cómo llevar las tareas de dirección por un lado y cómo dar vida a una imagen femenina como directivas. Al pretender que las mujeres conlleven cualidades especiales de sensibilidad y comunicación, se condena a las que no las tienen. Esta doble medida de la feminidad y la eficacia directiva comporta a menudo que mujeres que intentan encajar en el papel empresarial actuando como varones, son forzadas a comportarse de modo disonante y se arriesgan a ser catalogadas de «demasiado agresivas». Sin embargo las que actúan como damas, hablando indirectamente y mostrándose atentas con los demás, se arriesgan a ser vistas como «ineficientes», como alguien válido para la parte fácil de comunicaciones pero incapaz de llevar a cabo la dura tarea de dirección. Si aborda el problema intentando ser masculina, es demasiado agresiva. Si ataca el problema intentando ser femenina, es inefectiva. Es una serpiente que se muerde la cola (NICHOLS, 1993). Para empeorar las cosas, según diversos estudios, la mujer pierde credibilidad hacia sus colegas-mujeres cuando usa el estilo «indirecto» que funciona con los varones (DAVIDSON y COOPER, 1992, BURKE y McKEEN, 1992 y NICHOLS, 1993) <sup>8</sup>.

La historiadora Milagros RIVERA dice que el «poder» es un concepto de orden masculino al que ella opone el término autoridad: «Muchas veces se confunde autoridad con poder, jerarquía y liderazgo, pero el concepto de "autoridad" es muy diferente. El poder no se ha ejercido hasta ahora con autoridad, sino con autoritarismo» <sup>9</sup>. En ese sentido, Henry ROGERS en su trabajo descriptivo

<sup>8</sup> Linda L. CARLI lo manifiesta en su trabajo «Gender, language and influence» en el *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, núm. 5 (1990).

<sup>9</sup> M. PÉREZ OLIVA: «Las feministas se plantean cómo ejercer el poder de forma diferente a la de los hombres», *La Vanguardia*, 26 mayo 1996.

sobre mujeres directivas, narra que una de sus entrevistadas, vicepresidenta de los modelos Ford, cuando ocupó su cargo decidió convertirse «en la mujer amiga de todo el mundo». Pero pronto se dio cuenta de que los resultados no eran los esperados. Descubrió que, para que las cosas funcionen, hay que marcar ciertas distancias con el personal (ROGERS, 1990). De forma que los teóricos afirman que hay que mantener un equilibrio entre *confianza* y *respeto*, y éste en el mundo del *manager*. Hay que interpretarlo necesariamente desde una óptica weberiana, o sea, desde el punto de vista feminista «masculino». Sin embargo, la socióloga María Jesús IZQUIERDO formula tres principios que deben presidir el ejercicio del poder: *piedad*, es decir, no usar el poder para dominar sino para transformar; *compasión*, o sea, ser capaces de colocarse en el lugar del otro para poder «comprender» y *obediencia democrática*, es decir, tener claro que ejercer el poder significa estar al servicio de los demás y no al revés <sup>10</sup>. Estos principios «transformadores», en la administración puede que tengan más consistencia. Pero en el mundo de la dirección, el respeto es un criterio que debe mantenerse firme, si no puede originar una espiral de confianza que puede llegar a estar fuera de control <sup>11</sup>.

Hay otro tema que necesariamente está situado en conexión directa con la división sexual del trabajo. Se trata de la «*doble presencia*». Significa todo lo que hace referencia a las mujeres entre las dos esferas que se mencionan antes: *la productiva*, en el aspecto más práctico, y *la reproductiva*, llena de valores personales y sociales. Estas dos esferas están en la práctica en conflicto permanente y afectan específicamente a la condición femenina (BERTAUX WIAME, BORDERÍAS y PESCE, 1993).

En España no aparece una verdadera sensibilidad con los temas de la mujer en la dirección hasta los años noventa, cuando irrumpe primero en revistas empresariales y organizaciones *ad hoc*. Hay que tener presente que la legislación española no se manifiesta con claridad hasta la Constitución de 1978 (*artículo 14*): «Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer ninguna discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social». Excepto en Cataluña, antes de 1976 era necesario el consentimiento del cónyuge para la incorporación de la mujer al mercado laboral.

La Comunidad Europea también influye posteriormente mediante el programa *1982-1985* sobre igualdad de oportunidades para la mujer, y con el programa siguiente *1986-1990*. Con estos programas se intentan reforzar los derechos individuales de la mujer, desarrollando acciones para hacer realidad la igualdad de oportunidades. *El artículo 119* del Tratado de Roma (tratado constitutivo de la CEE) prevé expresamente la igualdad de remuneración entre varón y mujer, principio que se concreta en una directiva aplicable desde 1977. Una segunda directiva, de 1978, establece la igualdad de trato al acceso laboral, a la formación y promoción profesional, y a las condiciones de trabajo.

<sup>10</sup> *Ídem*.

<sup>11</sup> ROGERS (1990) cita un ejemplo de directiva firme: «Al día siguiente de ser ascendida a su actual cargo, se presentaron cuatro empleados a la oficina con brazaletes negros en señal de protesta. Se quejaban de que habían sustituido a un hombre que apreciaban por una mujer, Suzanne de Passe, y que además era demasiado joven para el cargo. Automáticamente, Suzanne tomó la decisión: despedirlos. Quizá pueda parecer una decisión algo precipitada o despiadada, pero ella sabe que actuó correctamente. Su autoridad estaba en peligro y no podía permitir que le faltaran al respeto de forma tan flagrante. Ya no hubo más quejas».

Otras acciones de la Comisión Europea orientadas al principio de igualdad, culminan en 1984 con la adopción de una recomendación por el Consejo de Ministros, con un doble objetivo: modificar las actitudes, comportamientos y estructuras basadas en la separación de funciones entre varón y mujer en la sociedad. El objetivo es estimular la participación de la mujer en los sectores profesionales en los que se encuentra subrepresentada, principalmente en los de futuro y en los niveles de *mayor responsabilidad*. Los Ministros de Educación asumen en 1985 un programa de acción sobre la igualdad de oportunidades entre jóvenes de ambos sexos al aprendizaje para ampliar su ocupación fuera de los sectores tradicionalmente femeninos y de servicios.

En el periódico económico *Cinco Días*, hay un artículo en que se pone de manifiesto la capacidad de reacción para crear proyectos, entre Comunidades Autónomas o municipales <sup>12</sup>. De dimensión nacional: (FEDEPE) Federación Española de Mujeres Directivas Ejecutivas y Empresarias, fundada en 1988, el proyecto (OMEGA) Organización de Mujeres Empresarias y de Gerencia Activa fundado en diciembre de 1990. De ámbito internacional (EWMD) European Women's Management Development Network, creada en 1984 y con sede en Bruselas, o intercontinentales (WWB) Women's World Banking, creado en Nueva York en 1976, creando redes sucesivas de interconexión para traspasarse información. Estos proyectos y nuevos organismos que luego se activan, sirven para neutralizar el retraso de cuarenta años de aislamiento. Como indica Mercedes CERVIÑO en una entrevista de «carácter latino», que no hace más que acentuar la vieja distinción entre lo femenino y lo masculino. Con tono algo irónico, Nieves CERVERO, presidenta de FEDEPE, apostilla hablando del techo de cristal: «La verdadera igualdad llegará cuando la mujer alcance el mismo grado de ineptitud de algunos mandos masculinos».

María José VIOQUE alude a un proceso histórico similar al que se desarrolló en Estados Unidos veinte años antes <sup>13</sup>. Apoya sus reflexiones tanto en una base demográfica expansiva como en una formación cualitativa y cuantitativa que favorece a la mujer. Su análisis tiene tres apartados dialécticos. El primero es la constatación del bajo número de directivas en las sociedades anónimas (en torno al 2%). El segundo, trata de responder al por qué. En ese punto hace alusiones al trabajo de Giselle ASPUND (*Women Managers, Changing Organizational Cultures*, 1988). En el tercer apartado se pregunta por la perspectiva que hay que abordar dada la multidimensionalidad del tema. Una frase de Hedley WOODS de este artículo denota la acusada antinomia feminidad-masculinidad: «si tienes un ataque cardíaco, eres un héroe; pero si tienes un ataque de nervios eres un fracasado» <sup>14</sup>. Otro artículo desde una óptica más generalista, pero con el mismo enfoque, de María Angélica DUCCI, sugiere: «Las mujeres tienden a expresarse en voz distinta, que habitualmente enfatiza el *ethos* social del desarrollo: el empleo, la educación, la salud, los niños, el medio ambiente, el diálogo, la paz. Por contrapartida, los hombres tienden a privilegiar los aspectos económicos: la produc-

<sup>12</sup> Mercedes CERVIÑO, «Empresarias y directivas aspiran a erigirse en lobby», *Cinco Días* (12 febrero 1990).

<sup>13</sup> M.J. VIOQUE, socióloga y directiva de Sintel, en un artículo de la revista *Nueva Empresa* (octubre 1991) titulado «Mujeres directivas: del Ideal filantrópico a la razón demográfica».

<sup>14</sup> Experto consultor juntamente con Ivy CAMERON especializados en el cambio de cultura empresarial. Seminario organizado por el Instituto de la Mujer el 17 de octubre de 1990.

ción, el comercio, la rentabilidad, las finanzas, la tecnología, la defensa nacional»<sup>15</sup>. Llega a la conclusión de que la «ideología del género» está tan arraigada que es necesaria una participación femenina del 30% en los niveles más altos para que se note una diferencia en la naturaleza de la esfera directiva.

## V. ALUSIONES ANTROPOLÓGICAS

Cierto número de científicos/as sostienen en las últimas décadas que las diferencias de aptitudes entre los géneros son debidas a diferencias básicas en la estructura del cerebro masculino y del femenino. Dichas diferencias, según su hipótesis, son el resultado de las distintas presiones a las que han sido sometidos varones y mujeres durante millones de años de evolución (LODEN, 1987). Según su teoría, en las sociedades primitivas los varones son los cazadores. Para cazar con éxito, la naturaleza selecciona a las personas con cualidades físicas tales como agudeza visual, control de movimientos y habilidad para calcular la distancia y la dirección.

Las mujeres son seleccionadas por otras cualidades. Al ser madres y cuidadoras de los hijos/as, es necesario que desarrollen una capacidad más depurada de lenguaje y también más sensibilidad emotiva. Desde un enfoque más fisiológico, se sostiene que la mujer tiene una mayor tolerancia al estrés debido a su constitución hormonal (VALLS, 1994). Muchos elementos de las reacciones de los varones ante situaciones de tensión, que eran sumamente valiosos en las sociedades primitivas, son mucho menos útiles en la actualidad. Por ejemplo, un factor de coagulación rápida puede haber salvado la vida de un guerrero herido o de un cazador en una cultura primitiva, pero puede contribuir al riesgo de un ataque al corazón en un varón contemporáneo. Desde un punto de vista de sentido común, esta teoría puede tener validez. No obstante, por el momento no existe una evidencia empírica adecuada que apoye este punto de vista.

Estelle RAMEY afirma: «Por lo general, las mujeres tienen la ventaja de protección hormonal adicional para controlar el estrés de la vida. Esto no sólo hace que sean menos propensas a sufrir enfermedades relacionadas con la tensión, sino que significa también que son menos aptas para mostrar una conducta agresiva cuando se enfrentan a una situación de amenaza. Ciertamente, esto sugiere que también es probable que las mujeres en los negocios reaccionen de modo diferente al de los hombres en el estrés relacionado con el trabajo». Se analiza también el papel de la maternidad y paternidad desde el punto de vista antropológico (PÉREZ LÓPEZ y CHINCHILLA, 1995) afirmandose que no hay nada que una tanto a un varón y a una mujer como la experiencia de ser padres. Lo cierto es que a causa de la perspectiva distinta de cada miembro de la pareja, pocas cosas defi-

---

<sup>15</sup> María Angélica DUCCI es funcionaria de la OIT y Consejera Especial para Asuntos de las Trabajadoras. Artículo en *Trabajo* núm. 2 (febrero 1993), publicado por la Oficina Internacional del Trabajo.



nen tan drásticamente la diferencia entre ellos. El lazo de la mujer con el niño/a se afirma a veces que es «innata» y la del varón una función de «aprendizaje» social. Los padres aprenden, cuán importante es mimar y abrazar. Poco hay en su organización cerebral que les predisponga naturalmente hacia tal conducta. El varón no puede «activar» esta hormona femenina adicional, ésta tendría poco efecto en un cerebro la estructura del cual pre-instalada es inmune a su influencia. Únicamente puede activar y desactivar un comportamiento consciente y afectuoso. Tener hijos/as significa algo distinto para cada persona, y esa diferencia es un reflejo de las inclinaciones del cerebro. Según algunas teorías, después del factor novedad, el padre tiende a resentirse del recién nacido. Ve el mundo en términos de competencia y denominación. Tiene la sensación de haber perdido la competición por el afecto de la madre y de haber sido sustituido en la jerarquía social.

Pero la importancia que otorga el cerebro femenino al hecho personal y emocional permite a la mujer adoptar una mayor variedad de relaciones sin negar o diluir ninguna de ellas (HELGESEN, 1990). Se dice que en nuestra cultura la madre está más alerta a las señales no verbales, reacciona más natural a las necesidades del niño/a. Según eso, todos sus sentidos la proveen mejor para la crianza. Juan Antonio PÉREZ LÓPEZ comenta: «la oportunidad del padre viene cuando el niño/a empieza a crecer. Desde el principio, la relación del padre con el niño es una cosa que consiste en hacer: pellizcarle la nariz, hacer pedalear las piernas, etc. El padre se preocupa del niño/a cómo será en el futuro, mientras que la madre trata con el niño/a cómo es». Existen datos comparativos de un buen número de estudios que pueden ser significativos. En un estudio en California con 300 ejecutivos y ejecutivas apunta que el 52% de las mujeres entrevistadas no estaba casada (solteras, divorciadas o viudas), y el 61% no tenía hijos, en cambio los directivos estaban casados el 95% y sólo el 3% no tenía hijos (ROGERS, 1990).

Varones y mujeres son culturalmente obligados a ver el mundo con una percepción distinta, su manera de ver el uno al otro, lo que tienen hacia sus hijos, su trabajo y el valor que le atribuyen. Si niegan esas diferencias, desvalorizan la percepción y causan un conflicto cultural mayor. La llave está en la diplomacia, y hasta cierto punto en la negociación. Pero no se pueden borrar estas diferencias ideológicas fundamentales, pues existe una incompatibilidad básica basada en roles explícitamente culturales.

Las personas de distinto género aportan capacidades diferentes y, a menudo, complementarias a las faenas que ejecutan. Tendría sentido hacer buen uso de éstas. Es más probable que aprovechen mejor las esferas domésticas y empresariales cuando han comprendido cómo están hechas. La ignorancia o la negación de las diferencias ha hecho del mundo, desde el punto de vista antropológico, un lugar peor para las mujeres. Si no se cambian las organizaciones ni las estructuras para adaptarse, el resultado puede ser la privatización continua y un incremento reciente del resentimiento y angustia de la mujer. Lévi-Strauss sugiere que la división del trabajo entre géneros es el mecanismo que fomenta un estado de dependencia recíproco. Una vez establecido que un género debe realizar ciertas tareas, ello significa también que al otro sexo le está prohibido realizarlas. Si ello se enmarca en una sociedad dominada por el varón, es evidente que son esos individuos quienes sacan más provecho de los vínculos sociales, de la división del trabajo y de las relaciones de poder en las organizaciones.



Actualmente priman las tendencias andróginas, como sugiere J. A. PÉREZ LÓPEZ: «Hombre y mujer son complementarios». Empíricamente, esta complementariedad resultante agota la especie humana. Con un hombre más una mujer tienen la humanidad. Dos hombres o dos mujeres no hacen la humanidad. Son dos entes que al cabo de los años han desaparecido. Con una mujer y un hombre en una isla desierta se puede volver a empezar. El ser humano son, pues, dos seres complementarios y necesarios para que pueda darse la especie humana.

Entre ambos existe una doble relación paralela y descendente que se denomina «maternidad» y «paternidad». En la mujer hay una relación con otros seres única e irrepetible que se llama *maternidad* y en el hombre hay una relación única e irrepetible que se llama *paternidad*. No es una más importante que la otra; son complementarias. Se duda además de que sean biológicas. Siguiendo este principio, J. A. PÉREZ LÓPEZ afirma: «hombre y mujer son personas y como personas no puede darse más radical igualdad de ser, aunque cada persona es una, distinta, única, irrepetible e incommensurable. Es imposible asignar valor en sí misma, por eso no son sumables, ni separables (no puede decirse que valgan más cuatro personas que una). A ese nivel, considerando al varón y a la mujer como personas, no se puede establecer la más mínima diferencia». Son numerosos los estudios culturales, que señalan las limitaciones y las discriminaciones de la mujer, concretamente los que hacen alusión a la directiva (MORRISON, WHITE y VANVELSON, 1987, DAVIDSON y COOPER, 1993 y POWELL, 1993). Hacen mención a las barreras culturales, antropológicas y más concretamente al «techo de cristal». Esas barreras tienen consecuencias en lo psicológico y en lo biológico, pero la causa más profunda está en la femineidad (ASPLUND, 1988). Esta consecuencia es más importante para la mujer que para el varón. El varón tiene cierta capacidad para moverse a niveles más superficiales, los niveles más profundos afectan más directamente a la mujer. Por cuestiones culturales se confunden muchas veces la fuerza con la agresividad. Es más agresivo el varón que la mujer. Pero la agresividad es la segunda nota que dan los filósofos al hablar de la fortaleza: *capacidad de resistir* y sólo secundariamente *capacidad de atacar*.

En el campo de la dirección, y por razón de género, hay otros elementos de raíz antropológica y cultural que no hay que olvidar. Son los prejuicios y estereotipos que operan en forma de conocimiento implícito. La base teórica de este enfoque cultural es la dualidad de los modos de conocer: *el conocimiento abstracto* y *el conocimiento experimental*. En el conocimiento abstracto (sobrealorado por los varones) están los datos abstractos, la información. La cúspide de ese conocimiento es la ciencia. Ahí es donde se les ha especializado ligeramente, característico de lo femenino es un mayor dominio del conocimiento experimental sobre el abstracto, y característico de lo masculino es un mayor dominio de este conocimiento abstracto sobre el conocimiento experimental.

Los varones tienden a escaparse hacia arriba. El conocimiento abstracto da origen a un impulso inmediato, espontáneo, para actuar, porque siendo un conocimiento abstracto y limitado les es más fácil fijar metas. Las mujeres tienden al pragmatismo. Es por ello que son complementarios. A la mujer, debido al fuerte anclaje que tiene en la realidad, le resulta más difícil decidir y controlar sentimientos. A veces esa visión realista impide que la acción sea menor y entonces se reduce el

impulso de la racionalidad para tomar las decisiones. En el varón es más acusado. Es decir, si el varón no ayuda, el inmovilismo de la mujer puede ser atroz. Por el contrario, si el varón actúa sin la mujer, se despega de la realidad.

Hay dos enfoques distintos: el de los objetivos y el de las políticas. Si el varón lleva esas diferencias al terreno de la empresa genera alternativas y la mujer las evalúa. Esto no quiere decir que el varón no tenga conocimiento personal, pero es menos rico, menos profundo, no está tan ligado a los detalles. Es decir, le falta intuición, se fija mucho en unos aspectos y otros los tiende a ignorar.

La persona tiene una acusada tendencia a no preocuparse de por qué algo funciona bien, y a dedicarse a hacer otra cosa. Eso ocurre a menudo en la familia <sup>16</sup>. Él piensa: «la familia ya está cuidada»; se puede dedicar a ser el número uno en ventas, pero ¿quién mantiene el equilibrio? La afectividad de la mujer es culturalmente más rica que la del varón, abarca más detalles, es más profunda. En cambio, en el varón la racionalidad es más fuerte. Al suponer que la mujer no es racional, no quiere decir con ello que sea irracional. Tomar decisiones apoyándose en los sentimientos es peligroso, pero tomar decisiones sin tener en cuenta los sentimientos es impracticable y sería incivilizado. Sin embargo, todas estas pautas son culturales.

Desde la primera obra de KANTER (1977), diversos estudios se ocupan de matizar aspectos del comportamiento antropológico entre géneros del mundo de la dirección. En un estudio de DONNELL y HALL (1980) con una muestra de mil mujeres y mil varones directivos se agruparon de acuerdo a la edad, rango en la organización, tipo de organización, y número de personas a su cargo. Fueron comparados en cinco dimensiones: filosofía directiva, motivación, ejercicios participativos, competencia interpersonal y estilo directivo. Sus autores concluyeron que las mujeres en general no difieren, ni en las maneras ni en el proceso de dirigir.

Otra investigación de 89 grupos de trabajo de directivos demostró, variando su composición por géneros entre el cero por cien y el cien por ciento femenino, que las mujeres manifiestan mayoritariamente que sus experiencias sociales son mejores cuando se encuentran en minoría numérica. Muestran aislamiento de las interacciones informales, menor satisfacción en el trabajo y se muestran sujetas a un fuerte estereotipismo por parte de sus colegas. El resultado muestra que las experiencias con los varones, cuando están en minoría, no son tan duros como cuando están con las mujeres. Las mujeres que están en grupos de trabajo predominantemente masculinos son las que experimentan peor resultado que cualquier otro grupo.

Otra reseña de estudios realizados en los años ochenta, concluye que se constata cierta tendencia masculina hacia la tarea (objetivos), mientras que la orientación femenina tiende hacia las relaciones (con las personas). Estos estudios prueban también la evidencia de diferencias de género

---

<sup>16</sup> En la revista *Nueva Empresa*, núm. 313 (enero 1990), en un artículo de C. ZANJO, se pone de manifiesto que algunos directivos consideran a la familia como un *hobby* (pág. 32).

en factores motivacionales. Es evidente, de todas formas, que varones y mujeres directivos tienden a diferir en cuanto a las estrategias de influencia que eligen. Los varones tienden más que las mujeres a ejercer una influencia basada en el poder de su posición y a depender más de promesas y amenazas. Las mujeres al contrario, parecen dispuestas a utilizar tipos de influencia basados en las relaciones personales, y a depender de estrategias de influencia directa. Siguiendo el análisis de FRENCH y RAVEN (1959) los hombres prefieren utilizar el poder coercitivo y de recompensa que emanan del formalismo y las mujeres del poder carismático y referencial.

## VI. LIMITACIÓN DE LOS ESTUDIOS BIOLÓGICOS

Los últimos adelantos en el campo de la biología permiten constatar, incluso fotografiar (tomografías), e investigar en cerebros algunas de las hipótesis de las últimas décadas. Se realizan estudios sobre el volumen, tamaño y composición del cerebro. Desde la perspectiva estrictamente neurológica, nadie tiene el mismo cerebro, pero se puede afirmar hoy que existen diferencias entre varón y mujer. El resto de disciplinas de las ciencias humanas como sociólogos, antropólogos, filósofos, y otros representantes de las ciencias humanas y sociales tienden a considerar que no hay diferencias. Todos/as tenemos las facultades propias del ser humano <sup>17</sup>. La primera distinción que hay que abordar es la diferencia que existe entre los estudios del cerebro como órgano (verdadero objeto de estudio de los biólogos) y el funcionamiento de la mente humana, soporte de la humanidad (que lo matizaré más adelante bajo la óptica psico-sociológica) que puede ser tratado desde innumerables disciplinas.

El cerebro, al igual que otros órganos del cuerpo humano, se encuentra sometido a la influencia de factores genéticos, hormonales y ambientales. Muy pronto, desde la vida fetal, son segregadas las hormonas sexuales masculinas (testosterona) de las femeninas (estradiol), hecho que permite el desarrollo del aparato genital. Al parecer las hormonas influyen también en la construcción y funcionamiento del cerebro, donde se origina la diferenciación entre comportamientos sexuales de varones y mujeres. No resulta extraño que los/as anatomistas observen, en ciertas regiones del cerebro, variaciones de volumen. Dicha volumetría, no tiene una relación total con la capacidad intelectual. Es la influencia del medio externo (interacciones familiares, empresariales y sociales) o interno (hormonas, alimentación) la que al fin y al cabo orienta la instalación precisa de millones de redes de neuronas.

---

<sup>17</sup> «¿El cerebro tiene sexo?» (pág. 31) de Catherine VIDAL, neurobióloga del Institut Pasteur, publicado en el *El Correo de la Unesco*, en octubre de 1995 (es un número monográfico dedicado al tema de la mujer).

Durante el desarrollo pre y posnatal, la diversidad de experiencias vividas por los seres humanos se traduce en variaciones anatómicas entre los cerebros. Cabe esperar entonces que la diferencia entre un cerebro de un varón y una mujer en contextos similares, sea menos pronunciada que entre personas del mismo género que han vivido en contextos distintos. Los últimos experimentos (emisiones de positrones, resonancias magnéticas nucleares) revelan variaciones individuales sin significado estadístico<sup>18</sup>. La única diferencia entre varones y mujeres es referida a la tarea de identificación de los ritmos entre palabras. Algunos estudios comparativos anatómicos ponen en evidencia que el cuerpo calloso, estructura que une los dos hemisferios cerebrales y conecta las fibras nerviosas del lado izquierdo y derecho del cerebro, está más desarrollado en la mujer, y eso podría implicar una interrelación más intensa entre sentido racional y emocional.

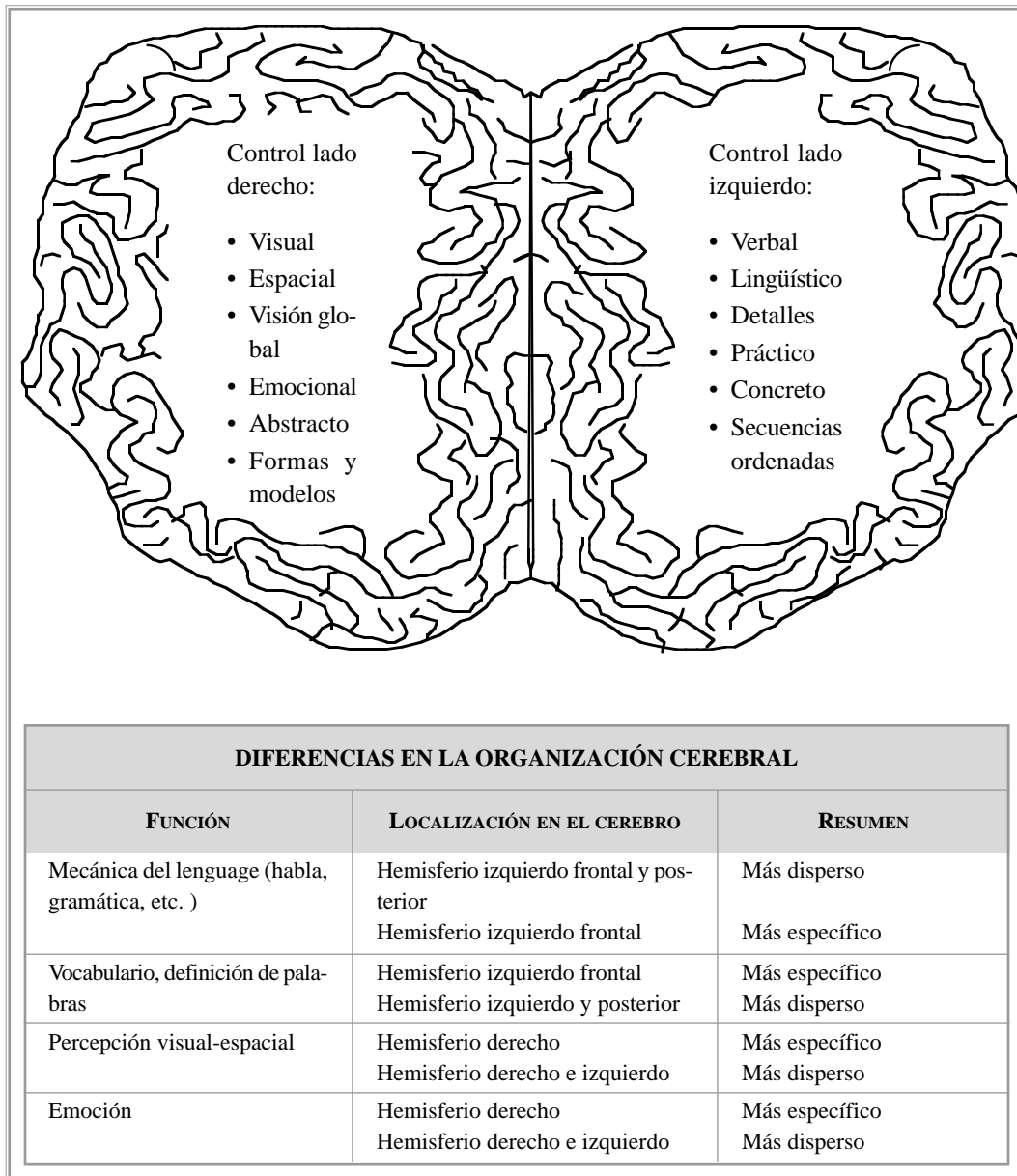
Algunos experimentos muestran que las niñas dominan mejor el lenguaje verbal. La gente adulta entiende en un 99% el lenguaje de las niñas de tres años, mientras que los niños necesitan un año más para ser inteligibles. Por consiguiente, a las mujeres se les supone luego más facilidad para aprender idiomas. También hay estudios que indican que las niñas son más participativas y aprenden a hablar antes que los niños y en general hablan con mejor fluidez en los años preescolares<sup>19</sup>. La tartamudez se da casi exclusivamente en niños. Las niñas leen antes que los niños y se revelan más aptas en el estudio del lenguaje: gramática, ortografía y puntuación. Los niños poseen mayores habilidades espaciales y más facilidad perceptiva frente a líneas, ángulos y perspectivas (VALLS, 1994). Las áreas analíticas y referentes a conceptos abstractos de espacios, relaciones o teorías son más fáciles para los niños. Hay más varones zurdos que mujeres zurdas. Las niñas manifiestan reflejos más intensos en la mano y el pie derechos, y los niños, en los miembros del lado izquierdo. Se debe a que el cerebro masculino está más lateralizado en el hemisferio derecho, que es el encargado de controlar las funciones del lado izquierdo del cuerpo.

Los varones, por regla general, realizan con mejor éxito que las mujeres los trabajos que requieren habilidades espaciales, y son mejores en los tests que incorporan imaginar un objeto dando vueltas o manipulándose de alguna manera. Aventajan a las mujeres en las pruebas de razonamiento matemático, así como en la rapidez del aprendizaje de la navegación siguiendo una ruta. También son más estrictos en las pruebas en las cuales han de dirigirse actividades motrices, como guiar o interceptar proyectiles. La capacidad espacial, es decir, la capacidad para imaginar objetos tridimensionales (su forma, posición y proporción), y la de dibujar suelen ser superiores en el sexo masculino. La habilidad para construir un aparato mecánico tridimensional es también mayor en el varón (MOIR y JESSEL, 1991). (Véase el **Gráfico 1**). Obviamente muchas de estas características no tienen por qué ser innatas. Muchas son adjudicadas.

<sup>18</sup> Técnica utilizada por primera vez en la Universidad de Yale, dirigida por Bennet A. Shaywitz.

<sup>19</sup> «Las niñas sacan notas más altas gracias a sus hábitos de estudio», *La Vanguardia* (26 febrero 1995), pág. 24.

**GRÁFICO 1.** Características del cerebro



Las mujeres suelen ser superiores en rapidez perceptiva, lo cual significa que identifican más rápidamente palabras u objetos que se encuentran mezclados o que se cambien de lugar en una habitación. Poseen una mayor fluidez verbal, incluso buscando palabras que comiencen por una letra determinada o que cumplan cualquier otra norma. Aventajan al varón en el cálculo aritmético. En los resultados de los tests sobre capacidad verbal son mejores las mujeres que los varones. Las mujeres responden con mayor sensibilidad a todos los estímulos sensoriales, conectan y relacionan esta información más fácilmente, dando prioridad a las relaciones personales y a la comunicación. Este aspecto es reforzado por la propia educación, pero según afirma un estudio, desde las primeras horas después del nacimiento las niñas se interesan más por la gente y los rostros, y los niños se sienten a gusto con sólo ver balancearse un objeto delante de ellos. Las mujeres están más capacitadas para captar señales sociales y matices en la voz o expresión de la gente que tienen en su entorno, mostrándose más sensibles a las preferencias de los demás. La mujer tiene más memoria para los nombres y caras, y a largo plazo, una memoria más totalizadora (POWELL, 1993).

M. Àngels VILADOT, autora de un estudio auspiciado por la Comisión Interdepartamental de Promoción de la Mujer, de la Generalidad de Cataluña, sobre los estereotipos que los universitarios/as catalanes/as (1995/96) tienen sobre las diferencias entre mujeres y varones, verifica que al parecer las ideas preconcebidas sobre el tema cambian poco a lo largo del siglo. Partiendo de la idea de que las mujeres son más emotivas y los varones más agresivos, llega a la conclusión de que las mujeres no están tan capacitadas como los varones para dirigir o actuar como ejecutivas de empresas. También cree que, a causa de sus «limitaciones innatas», la mujer contribuye poco a los descubrimientos o invenciones que han hecho progresar a la humanidad. Olvidan así las limitaciones sociales que mantienen alejada a la mujer de las universidades hasta el siglo XIX y de las carreras y profesiones técnicas hasta la segunda mitad del siglo XX.

Con un sesgo inconsciente aún tan preponderante entre la población juvenil de los años noventa, resulta difícil poder vivir en plenitud la diferencia, cuando aún se niega socialmente la posibilidad de una igualdad y se habla de inferioridades que sólo son culturales, o se constatan discriminaciones que se arrastran desde hace muchos siglos. Existen también estudios que concluyen sin indicios de que existan percepciones preconcebidas. Es el caso del estudio dirigido por GARCÍA ECHEVARRÍA, Teresa DEL VAL y CEA en 1994 en 18 universidades españolas con una muestra de 1.560 estudiantes de Ciencias Empresariales y Económicas.

Respecto a la salud, la mujer depende de su propia naturaleza (VALLS, 1994), de cambios nutricionales y endocrinos, y de implicaciones psicosociales. El varón es más vulnerable biológicamente a las infecciones, su salud está amenazada básicamente por hábitos de conducta perjudiciales y por la competitividad no saludable, es decir, la agresividad constante en el trabajo. El varón presenta una *vida vulnerable*, y la mujer una *salud vulnerable* (VALLS, 1994). No obstante, ya comienzan a aparecer noticias en los periódicos sobre mujeres que mueren de infarto

dentro de un avión o al tomarlo, en edades comprendidas entre los 40 y 50 años<sup>20</sup>. La adicción al trabajo, así como la dependencia del alcohol y del tabaco, ya llegan al mundo de la mujer. La mujer para jugar un papel y poder ganarse la vida en el mundo masculino se ve obligada a competir con el varón, adaptando para conseguirlo sus actitudes y formas de trabajo. Otra diferencia es que existe el doble de mujeres con ansiedad y depresión que personas en la misma edad (LODEN, 1987). Entre las causas que provocan este hecho se encuentran con el síndrome premenstrual y la depresión posparto.

A lo largo de los últimos treinta años, cuando empieza la irrupción de la mujer en la dirección, muchas de ellas se encuentran con que tienen que ser tan óptimas como cualquier varón. En ese proceso sufren desilusiones y frustraciones. A pesar de que se consigue una mayor emancipación en términos de educación, oportunidades y actitudes, a las mujeres no les va sensiblemente mejor.

Algunas mujeres, comprobando cuán lejos están del poder, tienen la sensación de haber fracasado. Pero, sólo fracasan en el intento para ser como ellos (LODEN, 1987, ROSENER, 1990, HELGESEN, 1990). Marina SUBIRATS, a este respecto apunta que: «es un error que tal vez ya han cometido las mujeres de los países nórdicos que han obtenido un gran espacio de poder, pero no ejercen el poder transformador del pensamiento feminista»<sup>21</sup>. Las posibilidades de estudiar científicamente las diferencias siguen estando limitadas por las actitudes inconscientes de los propios investigadores e investigadoras. Las diferencias observadas sirven para enriquecer, no para discriminar, y en una sociedad hostil todo el estudio sobre éstas puede ser utilizado más en contra del sexo femenino que a su favor. Respecto a las diferencias fisiológicas, no vale la pena profundizar puesto que la desigualdad de fuerzas físicas goza en la sociedad actual de poca importancia social en los países avanzados, cuando las máquinas ya se ocupan de las faenas pesadas.

## VII. APORTACIONES PSICO-SOCIOLÓGICAS

Numerosos estudios psicológicos y socioculturales señalan que la educación recibida durante décadas incide en una diferenciación de roles de géneros (CHUSMIR y KOBERG, 1986). La idea es que el varón controla sus emociones y debe ser competente tanto en su trabajo como en su vida

---

<sup>20</sup> *La Vanguardia*, 27 febrero 1994 (semanario) y *La Vanguardia*, 23 abril 1994 (págs. 4-5).

<sup>21</sup> M. PÉREZ OLIVA: «Las feministas se plantean cómo ejercer el poder de forma diferente a la de los hombres» *La Vanguardia*, 26 mayo 1996.

privada, no debe expresar su afectividad, y que una expresividad de sentimientos es signo de debilidad. El papel de directivo es un varón de pies a cabeza, que puede discutir y mostrarse agresivo, sin demostrar miedo ni llorar (GUTEK, 1988). Durante años se enseña que la sexualidad masculina «normal» tiene que ser dominante y más bien agresiva. Se puede hablar de amor con una mujer, pero hay que evitar expresarle demasiada ternura o afecto por miedo a acabar sometido a ella. La virilidad se define en términos de fuerza y competencia, ya sea en el trabajo, el deporte o las relaciones sexuales (ASPLUND, 1988). Éstos son valores dominantes que van cambiando.

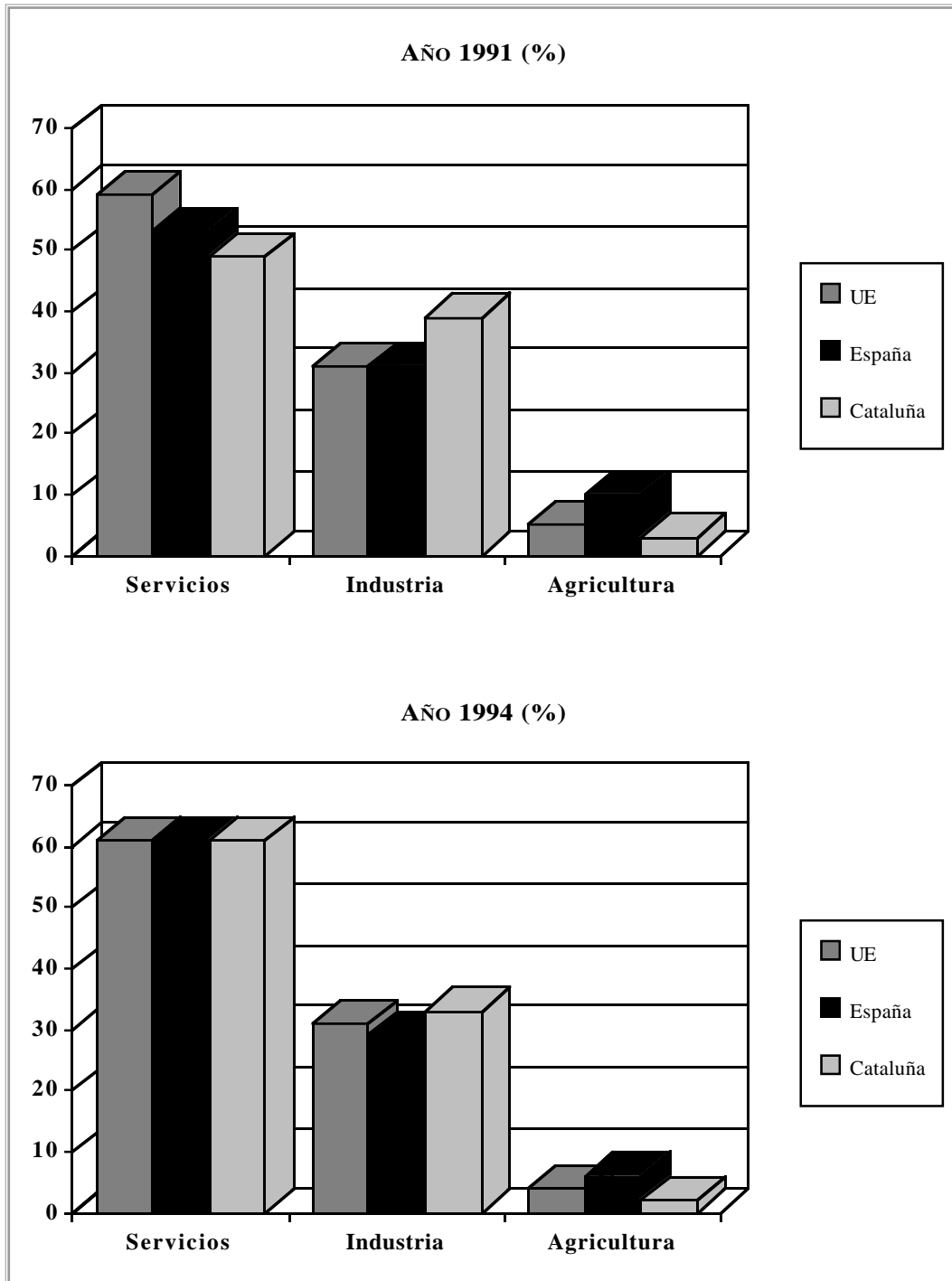
En el mundo de la gestión, al igual que en el acceso al mercado laboral en general, se aprecia una segregación intraocupacional, tal como apunta BLUM y SMITH (1988), ligada a una integración ocupacional. Esta estructura ocupacional se empieza a cuestionar demográficamente, cuando se aprecia, sobre todo, en Estados Unidos, una irrupción de la mujer en la base de la pirámide organizacional de la empresa.

Después de los años sesenta, en las sociedades occidentales se produce una serie de cambios y de luchas de movimientos emancipadores que se traducen en desplazamientos ascendentes a través del seno de la pirámide clásica de las corporaciones por parte de algunas mujeres que llegan a responsabilidades de alto nivel (ORGOGOZO, 1993). Un numeroso grupo de estudios señala esta tendencia. Por ejemplo DAVIDSON y COOPER (1992) afirman que los puestos de mujeres en calidad de directivas se ha triplicado en Estados Unidos en sólo diez años. Otros estudios, como el de DEXTER (1991) puntualizan que si se segmenta la dirección en ejecutivas de alto nivel, este porcentaje alcanza el 2%.

En la mayoría de los países se viven cambios demográficos provocados por el *baby-boom* y el desconcertante crecimiento de la población de los años cincuenta y sesenta. Según Felice N. SCHWARTZ (1989) el 80% de los nuevos trabajadores en la próxima década serán mujeres, minorías e inmigrantes. El nivel de natalidad desciende el 40% en los países avanzados, de 25 nacimientos por 1.000 habitantes en 1957 a 15 en 1987. En España, todavía en 1980, el 28% de la población activa son mujeres y el 72% varones. En 1993, la proporción es de 34% y 66% respectivamente. A este dato hay que añadirle que la esperanza de vida sube en este período de tiempo en dos puntos y llega a los 80 años. Todo ello se produce dentro de un proceso continuo de terciarización. (Véase el **Gráfico 2**).



**GRÁFICO 2.** Evolución de la población activa por sectores (1991-1994)



Si durante veinte años los patronos podían escoger varones para los rangos ejecutivos, como hacían tradicionalmente hasta hace poco, se debía en parte a que había un mercado disponible. Pero si la población permanece con esta tendencia y la gestión actual crea la necesidad de adaptación al cliente, información, etc., se origina un vacío entre oferta y demanda en los puestos de dirección donde necesariamente el papel de la mujer puede ser predominante.

La formación para la alta dirección de empresas que hasta hace unas décadas era patrimonio masculino, está cambiando la tendencia exponencialmente. Por ejemplo, la universidad de Harvard no admitía mujeres hasta 1963, diez años más tarde, había el 5% de mujeres en el MBA, en 1980 representaban el 26%, el mismo porcentaje que la universidad de Stanford, superado por la universidad de Columbia que la aventajaba en un 31%. En 1976, abre las puertas en Boston una escuela de *business* denominada Simmons College Graduate School of Management, que es la única escuela del mundo donde se imparte un MBA exclusivamente para mujeres <sup>22</sup>.

En Gran Bretaña, los MBA con mujeres hoy llegan aproximadamente al 40%. En Oxford y Cambridge se dan de baja masivamente del club social 69 de sus más destacados miembros ante la misoginia que padecen. No pueden variar dado que sus estatutos (fundados en 1817) no contemplan la afiliación de mujeres <sup>23</sup>. En Barcelona el MBA de ESADE, en el curso 1984-85 recibe el 25% de mujeres, en el curso 1994-95 el porcentaje asciende al 40%. El mismo *master* en el IESE, en el año 1994, tiene el 20% de mujeres o el año 1998 llega al 30% de mujeres.

En 1990, por primera vez en la historia de la universidad española, el número de mujeres matriculadas en sus aulas supera a los varones. En el año siguiente es en el que finalizan más mujeres (64.935) que varones (46.540). Desde ese curso 1982-83, el número de mujeres universitarias se incrementa en un 82% frente a un 47% entre los varones. También hay más mujeres que varones cursando BUP y COU <sup>24</sup> y con mejores resultados <sup>25</sup>. En la última década se ha cuatriplicado la participación de las mujeres en la toma de decisiones en el sector económico de ámbito privado. El porcentaje de mujeres que ocupa niveles directivos pasa del 3% en 1980 al 12% en 1993 y sigue creciendo.

Con respecto a la tasa de actividad femenina, en Cataluña aumenta en ocho puntos entre 1986 y 1996, y se sitúa en el segundo trimestre de 1996 en un 41%. En el resto de España, la evolución es similar y la participación de las mujeres en el mercado laboral aumenta los mismos puntos en la última década, alcanzando actualmente el 37%, mientras que la tasa de actividad de los varones cae en cinco puntos, situándose en el 63%.

<sup>22</sup> «Las escuelas de negocios son cosa de hombres», *Expansión* (27 octubre 1994).

<sup>23</sup> «Sólo para hombres», *El País* (23 febrero 1995).

<sup>24</sup> «El acceso de la mujer al trabajo deviene el mayor cambio de la España democrática», *La Vanguardia* (16 junio 1994).

<sup>25</sup> «Las niñas sacan notas más altas gracias a sus hábitos de estudio», *La Vanguardia* (26 enero 1995).

En lo que respecta a las tasas de ocupación femenina, se registran también incrementos, a pesar de que son menos importantes. No hay que olvidar, que estos aumentos se producen en un momento de crisis económica, por lo que su valor debe ser interpretado más allá de las cifras concretas, ya que por primera vez la crisis económica no afecta con mayor intensidad a las mujeres (véase el **Gráfico 2**). En ese sentido, las cifras muestran que en Cataluña durante la última década aumentan en siete puntos, situándose en el 31%, porcentaje considerablemente por debajo del 54% de los varones. En el resto de España, la tasa de ocupación femenina se ha incrementado en cuatro puntos en los últimos diez años, hasta alcanzar en el segundo trimestre de 1996 el 26%, muy por debajo del 51% de la tasa de ocupación masculina. En definitiva, en los últimos años la presencia femenina en la actividad productiva registra un incremento constante, más importante que en cualquier otra época pese a que no alcanzan todavía el nivel de participación de los varones. Todos estos cambios se están produciendo, no obstante, sin que se modifique sustancialmente el papel protagonista que las mujeres siguen manteniendo en las tareas del hogar y de la familia. Se puede decir que Cataluña está a medio camino entre el resto de España y Europa <sup>26</sup>. En el área metropolitana de Barcelona, la tasa de actividad de las mujeres entre 26 y 35 años pasa de 72% en 1985 al 79% en 1990, y en este epígrafe el paro es menor. Estas cifras se desprenden de unos estudios dirigidos por Marina SUBIRATS encargados por el Ayuntamiento de Barcelona en los años 1985 y 1990. Hay que prever que estos datos, al tratarse de un estudio de zona urbana, sólo son comparables con otras ciudades con el mismo contexto y no con el resto del país. No obstante, son numerosos los estudios o informes referidos a estos incrementos donde se constata que las mujeres todavía encuentran obstáculos. Algunos autores (ASPLUND, 1988, QUESADA, 1991) acostumbran a clasificar los obstáculos en cuatro tipos:

- a) *Estructurales*, referidos a la propia organización al buscar las empresas un alto grado de rentabilización y encontrarse con que la mujer no dispone en circunstancias determinadas de una dedicación exclusiva.
- b) *Sociales*, condicionado por el reparto del rol de pareja, la mujer sigue siendo la que lleva el peso doméstico.
- c) *Ambientales*, para puestos altos, a la mujer se le exige más que al varón (ROMERO, 1990), para demostrar su valía, y
- d) *Familiares*, a la hora de nombrar a una mujer para un puesto directivo tiene más posibilidades si es soltera que casada sin hijos/as, puesto que la situación familiar puede disminuir la disponibilidad y entrega al puesto.

En España todavía no se ha fomentado, como en USA en los años noventa, el fenómeno de las mujeres DINK (*Double Income, No Kids*, doble sueldo, sin niños/as).

---

<sup>26</sup> «Cataluña a medio camino de Europa» *La Vanguardia* (23 abril 1994).

En cuanto al liderazgo, la mayoría de investigaciones señala que en la dirección se desarrollan conductas masculinas que las mujeres, psicológicamente les eran extrañas, y han tenido que realizar un proceso de adaptación (POWELL, POSNER y SCHMIDT, 1984, LODEN, 1987). KANTER indica que el estilo de dirección entre varones y mujeres estando en situaciones similares opera de manera análoga, dando pie a lo que otros autores posteriores bautizan como «perspectiva situacional». Ella señala tres factores clave que influyen decisivamente en el comportamiento directivo: *oportunidad, poder y número*. Parte de la base que «el trabajo lo hace la persona», la evaluación de la diversidad sólo es una retórica hasta que la mujer no tenga un acceso y representación cualitativa y cuantitativamente distintas.

Opuestos frontalmente se encuentran los defensores de la llamada «perspectiva psicológica» y se establece un debate que todavía se mantiene, pero con diferentes matices. La teoría psicológica tiene tendencia a demostrar que las mujeres tienen más afecto, cariño, cooperación y cuidado mientras que los varones tienden a mostrar un comportamiento más independiente y competitivo. Los/as analistas de esta perspectiva lo suelen estructurar en las diferencias de: *organización, liderazgo y comunicación*. Esta última perspectiva encuentra un campo abonado en las corrientes biológicas y fisiológicas que las mantiene retroalimentadas.

A pesar de que los/as expertos/as advierten del peligro de la valoración incesante que puede originar este comportamiento femenino/masculino, en estos momentos, los seguidores de esta teoría sugieren que las organizaciones tienden a beneficiarse de lo más típico de cada orientación. Los investigadores Lynn ROSENER y Peter SCHWARTZ (1990) describen las que consideran diferencias principales entre el estilo tradicional, al que apodan *alfa* y el nuevo estilo de liderazgo *beta*. De esta manera el estilo *alfa* se basa en el pensamiento analítico, racional y cuantitativo. Confía en las relaciones jerárquicas de autoridad; tiende a buscar soluciones deterministas y prefijadas a todos los problemas específicos. El estilo de liderazgo *beta* se basa en las relaciones de adaptación como ayuda y tiende a buscar soluciones completas a los problemas de conjunto. Ningún estilo es patrimonio exclusivo de un género o de otro, a pesar de que tradicionalmente los varones actúan de acuerdo con el estilo *alfa* y las mujeres se comportan más en consonancia con el *beta*. Al modelo *alfa*, LODEN le llama *masculino-tradicional* y según ella se caracteriza por la competición, jerarquía, objetivos, racionalidad, control fuerte, estrategia no emocional y análisis. LODEN (1987) afirma que las dirigentes femeninas tienden a comportarse de manera similar, y exclama «¡al fin ha llegado la era de la intuición!», a pesar de que todavía existen las medidas tradicionales y cuantitativas. Ella sostiene en primer lugar, que el sistema intuitivo confía preferentemente en el razonamiento inductivo, permite dirigir asuntos complejos con menos datos cuantitativos, sin que ello signifique que dichos datos dejen de ser importantes. Otros factores favorecedores son la experiencia previa (y las generalizaciones que se pueden hacer sobre el presente basándose en el pasado) y los sentimientos profundos basados en presentimientos y datos no racionales.

En segundo lugar, el sistema intuitivo constituye frecuentemente una ruta más directa hacia la innovación. La intuición deja libre a la mente humana para especular, para seguir presentimientos y para descubrir enfoques potenciales y creativos con los que resolver problemas. Aprovecha los

datos emocionales tanto como los racionales para formular soluciones al reconocer que el todo es a menudo mayor que la suma de sus partes. La trampa implícita en el exceso de confianza en los métodos cuantitativos para desarrollar soluciones innovadoras.

Muchos directores tradicionales consideran que una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones significa una erosión de su influencia y, en algunos casos, una amenaza a la estabilidad de la organización y a su propia estructura. En ese sentido y apoyando esta hipótesis, también se ha pronunciado el psicólogo MACCOBY (1978): «El mejor de todos los líderes es aquel que ayuda a las personas de tal modo que cuando llega el caso aquéllas no le necesitan [...] cuando él acaba su trabajo, los demás dicen: todo sucede de modo natural». Se refiere al estilo facilitador. También PETERS y WATERMAN (1982) critican el abuso del concepto de «racionalidad» cuando examinan los problemas inherentes que se derivan del exceso de confianza en el análisis cuantitativo: «el análisis es demasiado complejo para ser útil y demasiado pesado para ser flexible, análisis que se esfuerza por ser exacto, especialmente en momentos equivocados [...] el síndrome con excesiva frecuencia observado de parálisis a través del análisis». Otras investigaciones (GRANT 1988) afirman que los rasgos de intuición y flexibilidad propios de los estilos de dirigir las mujeres apuntados hasta el momento se deben a la participación de éstas en el proceso reproductivo y en la vida familiar que las ha conducido a desarrollar estructuras psíquicas diferentes. Esta autora ratifica que estas características connaturales de la mujer son de ayuda en el *management*.

Judy B. ROSENER (1990), va más allá, inspirándose en los modelos de liderazgo de James MCGREGOR BURNS (1978) respecto a la distinción entre *liderazgo transaccional* (donde el líder ejecuta constantemente transacciones) y el *liderazgo transformacional* (donde el líder integra a los colaboradores a los objetivos de la empresa). Sostiene que en realidad las mujeres directivas usan un estilo afectadamente transformacional que ella denomina «interactivo». Se basa en cuatro características: estimular la participación de los colaboradores, reforzar la autoestima y propia aceptación de los colaboradores, compartir con ellos el poder/información, y hacer que se entusiasmen con el trabajo.

Al final de los años ochenta SCHWARTZ (1989) publica un estudio sobre el liderazgo femenino que desencadenó un debate hace siete años y todavía perdura. Destaca que el embarazo es el tema pendiente en cuanto a la socialización de la directiva cuando se enfrenta a la cultura corporativa masculina y sitúa a la mujer directiva en un *continuum* que va desde el extremo de total dedicación a la carrera profesional, a un equilibrio entre la carrera y la familia en el otro.

Su teoría indica que las mujeres descubren que la cultura de empresa masculina ve ambos extremos del *continuum* inaceptables. Por un lado, en el primer extremo, llamadas «prioritariamente carrera» las cuales actúan como varones, son cortantes y poco femeninas (sin mencionar a las «malas madres») <sup>27</sup>. Un ejemplo de esta tipología se encuentra en el trabajo de ROGERS cuan-

<sup>27</sup> *The New York Times* las bautiza como «trayectoria mami».

do explica la experiencia de una de sus directivas encuestadas: «cuando se quedó embarazada, continuó yendo a la oficina con toda normalidad hasta el último momento; de hecho, explica el sentimiento de contrariedad que tuvo cuando no pudo firmar unos documentos importantes, pues se dio cuenta que estaba a punto de dar a luz y tuvieron que llevarla al hospital. Durante los días que estuvo ingresada, recibió cada día una carpeta con documentos de la oficina, y durante las siete semanas que no pudo asistir a la misma, no dejó nunca de trabajar» (ROGERS, 1990). Al otro extremo, las llamadas «prioritariamente familia-carrera», son acusadas de no comprometerse adecuadamente con la organización. Esta sugerencia provoca a principios de los años noventa un debate mediático en Estados Unidos entre los/as críticos que defienden que si a los varones no se les pide que escojan entre familia y trabajo, tampoco se les debe pedir lo mismo a las mujeres. Los pragmáticos argumentaban que ya que la mayoría de mujeres pueden abandonar su trabajo en un momento de su carrera para tener hijos (*mammy track*), es lógica y mayoritaria la distinción familia-carrera.

Dentro de la década de los noventa, cuando ya parece establecido y consolidado el concepto de «liderazgo femenino» con la integración de valores femeninos, se establece un liderazgo más colaborativo, y aparecen publicaciones donde se exaltan las cualidades femeninas como habilidades únicas para las formas interactivas de los negocios de hoy. Empiezan a surgir fuertes críticas a Sally HELGESEN, Judy B. ROSENER e incluso a la pionera KANTER. Concretamente Nancy A. NICHOLS (1993) sostiene que el argumento donde la mujer directiva es considerada inferior porque es demasiado emotiva se convierte de repente en líder excelente, ya que puede mostrar cualidades emotivas especiales. Eso es tan simplista como la extensión de metáforas deportivas masculinas. Son extensiones de las metáforas maternas en los negocios que no hacen más que reforzar los estereotipos predominantes sexuales. En su artículo se cita una frase de una directiva entrevistada por HELGESEN donde se puede apreciar este aspecto: «si puedes adivinar quién coge las golosinas, si el de cuatro o el de seis, tú puedes negociar cualquier contrato del mundo». En esta misma línea, también carga contra ROSENER y otros autores cuando les retrae la exaltación de las virtudes de la mujer manipulándolas sin necesidad: «es difícil de imaginar un libro escrito por un varón que sugiera que lo que él necesita para tener éxito es llevar galletas a las reuniones».

El riesgo de definir los papeles sexuales está en la sistematización y la perpetuación de los mismos. Se invierten los roles y actualmente se están promoviendo las mismas definiciones que usó R.M. KANTER para excluirlas de las fuerzas trabajadoras en el pasado (NICHOLS 1993). Paralelamente, y también en Estados Unidos, en algunas empresas se empieza a aplicar lo que se denomina «*management* andrógino» (FUCHS, 1991, HAMMOND, 1993). Se pretende obtener lo mejor de cada uno de los modos sexistas de entender el *management*. Los autores señalan que la habilidad para tomar decisiones mientras se barajan diversos factores es algo que las mujeres directivas realizan independientemente. Eso se debe a que en la vida privada deben hacer frente a una tarea similar: demandas del hogar, familia y tareas domésticas. Después de años de la mujer en la dirección, surge otro planeamiento que Betsy MORRIS plantea en la revista *Fortune* en 1995 por

primera vez y propicia otro debate en el mundo de la dirección femenina. Se trata de la crisis de la mediana edad <sup>28</sup>. Muchas mujeres se estremecen ante este término ya que se asocia muchas veces con el peor tipo de egoísmo propio del comportamiento masculino. Además, este tipo de discusiones conlleva un tono inevitable de traición para las mujeres de esta generación que se introducen allá por los setenta empujadas por el idealismo de los sesenta asociado a fraternalismos de todo tipo. La autora del artículo, Besty MORRIS, decide llevar a cabo una investigación en empresas donde existe una movilidad femenina ejecutiva creciente. La sorpresa de que el 90% de las que dejan la empresa aluden razones de familia. En cambio, este mismo porcentaje se lo encuentra trabajando en otro lugar. Sólo unas pocas están en casa con los niños. En un gran número de casos, estas mujeres no van a casa ni para tener niños ni para cuidarles, dice ella, «pero es la respuesta socialmente aceptada. Así no arruinan tus oportunidades de futuro. No hace falta dar explicaciones, pero no es la verdad normalmente». La mayoría inicia o está planteando hacerlo, negocios por cuenta propia. Los datos le están dando la razón. Actualmente en Estados Unidos las empleadoras dan trabajo alrededor de las tres cuartas partes del número de trabajadores que aparecen en la relación de las quinientas mejores empresas de *Fortune* <sup>29</sup>.

Entre las razones esgrimidas en su investigación, un 40% dice que lo deja para obtener más formación o tomarse un año sabático. La mayoría confiesa que no tiene mucha vida personal. Una tercera parte afirma que está aburrida. Se observa también una acusada disminución de las inquietudes a partir de los 45 años de edad. La autora afirma que no es biológico sino que es un fenómeno más profundo y tiene que ver con la propia imagen y el puesto de trabajo. En los últimos años se aprecia una especie de deserción por parte de algunas directivas que la prensa aprovecha para magnificar comercialmente y saltar a las primeras páginas de rotativos especializados o incluso prensa sensacionalista (amarilla). Maeve HARAN provoca las iras de las feministas de Gran Bretaña al defender en un libro autobiográfico, la vuelta al hogar. El libro se titula *Cómo ser ama de casa para no morir de éxito* <sup>30</sup>.

Otras revistas dedican números monográficos a antiguas directivas, como por ejemplo a Penny SOMETHING, antigua alta directiva de Coca-Cola que a sus 35 años lo deja todo para dedicarse a su marido y a su hijo. Más recientemente en *Actualidad Económica* presenta una serie de historias de vida de varias directivas. Algunos de los rótulos que encabezan estas historias son las siguientes <sup>31</sup>: «De adjunta a la dirección de I+D de Nestlé a criadora de caballos»; «De ejecutiva de S.G. Warburg

<sup>28</sup> Citado en el propio artículo por la autora Betsy MORRIS: «Fue el psicoanalista Elliott Jaques quien popularizó en 1965 la crisis de la mediana edad, definiéndola como el punto donde se deja de crecer y empieza a hacerse mayor».

<sup>29</sup> En la misma línea, Myrta CASANOVAS en un artículo en *La Gaceta de los Negocios* (22 febrero 1992) titulado «Estados Unidos es un paraíso para las mujeres emprendedoras» señala que de las 750.000 nuevas empresas creadas en Estados Unidos en 1990, el 45% fueron creadas por mujeres, y generaron el 65% de los empleos.

<sup>30</sup> *La Vanguardia* (14 julio 1991), pág. 54.

<sup>31</sup> «Ser mujer y directiva, una misión imposible», *Actualidad Económica* (12 mayo 1996).

a secretaria de su marido»; «De despido en despido hasta crear su propia consultoría», etc. A la larga, es posible que las empresas puedan tomar nota de ello. Eso repercutiría negativamente por criterios de rentabilidad en una nueva barrera de la promoción de la mujer dentro de las empresas. R.M. KANTER, ya desde los años setenta, contempla este fenómeno dentro de la promoción jerárquica (KANTER, 1977), y lo etiqueta con un neologismo **tokenism** o «mujer-símbolo». Según KANTER, el **tokenism** es sinónimo de visibilidad por dos razones: primero porque las directivas deben realizar un sobre-esfuerzo para que sean tomadas en serio y, segundo, porque reciben más atención por sus características sexuales que por sus habilidades.

A este enfoque, se le añaden el de otros expertos/as que refuerzan aún más la idea de la mujer-símbolo: distorsión de la conducta de las mujeres por parte de los otros grupos con el fin de ajustarlas a los estereotipos sexuales existentes (BHATNAGAR, 1988); mayor presión en sus actuaciones y aislamiento (DAVIDSON y COOPER, 1992); y el ser una prueba para futuras directivas o un ejemplo a seguir (POWELL, 1993). Refiriéndose a las consecuencias negativas que estos efectos tienen en la mujer en la dirección, BHATNAGAR considera que las mujeres son observadas «con el cristal de una lupa». Redunda en una disminución de la auto-estima y auto-eficiencia y un fuerte sentimiento de culpa, ya que según sus actuaciones, pueden comprometer la carrera de otras profesionales. Hay empresas que favorecen la proporción de mujeres, no para promover la igualdad sino porque la socialización de género se convierte en útil para la corporación (BLUM y SMITH, 1988). Como resultado de ello, muchos puestos directivos se convierten automáticamente en «femeninos» y, por consiguiente, son devaluados (ALBAN-METCALFE y WEST, 1991). KANTER sugiere que para que el fenómeno **tokenism** se diluya la población afectada tiene que ser el 15% de la categoría pertinente. Otras autoras elevan este porcentaje a un 30% (HARLAN y WEIS, 1980).

Existe otro fenómeno que a veces se da en las organizaciones donde algunas aspirantes a directivas manifiestan tener problemas con sus «jefas» en cuanto a temas de promoción. Este fenómeno es estudiado por numerosos analistas. NICHOLSON afirma que algunas mujeres pueden mostrarse hostiles con personas de su mismo género. Argumentan que si otras no llegan a la cumbre es por su propia debilidad. Este fenómeno ya se conocía en los años setenta. STAINES, TAVRIS y HAYAGRATNE en 1973 lo bautizaron con el nombre de «**síndrome de la abeja reina**», se trata de la ejecutiva exitosa, que logra un puesto de dirección a través de su autoesfuerzo. No facilita la entrada a otras mujeres a la esfera de la dirección puesto que se encuentra cómoda con sus colegas masculinos. Esta idea parece hoy menos consistente a partir de diversos esfuerzos que muchas corporaciones hacen para involucrar a equipos mixtos con líderes externos para dinamizar proyectos a corto plazo debido al entorno cambiante (MARTÍNEZ, 1993).

En relación a las posibilidades de promoción, hay otro elemento que juega a veces un papel predominante y a veces contradictorio. Se trata de la figura del **mentor** que en diversos trabajos aparece expuesto. El mentor es una especie de padrino organizacional <sup>32</sup> que normalmente se encuen-

<sup>32</sup> «Padrino organizacional» es precisamente como lo llama BHATNAGAR (1988), uno de los principales analistas del tema.



tra en una posición jerárquica superior al candidato. Se establece un compromiso, la mayoría de veces con una carga emocional, durante un determinado tiempo, el mentor informa, conduce, ayuda y da consejos a la mujer (DAVIDSON y COOPER, 1992).

En cuanto al género de este mentor, hay una gran discrepancia de opiniones sobre si el hecho de ser un varón, como la mayoría de veces, o mujer, favorece o entorpece la promoción. Mientras la mayoría de directivas con mentores masculinos confiesa que no las han ayudado demasiado, reconocen su importancia (OLARTE, 1989). Sin embargo, estudios realizados al respecto, señalan que el hecho de que el mentor sea una mujer, no asegura que la aspirante lo tenga más fácil. Puede deberse a la falta de costumbre y tradición o, como asegura CASANOVA (1993), a que la mujer no es aún tan solidaria con la mujer como podría serlo.

### VIII. REFLEXIONES FINALES

El marco teórico induce a pensar que, gradualmente, los principios que guían la dirección potencian las relaciones interpersonales en un entorno común en proyectos de empresa. Durante las largas etapas de control, a través de la génesis del *management*, bastantes directivos/as perfeccionan técnicas específicas a pesar de las renovaciones continuas, sin cambiar sustancialmente las estructuras. Ésta es una idea esencial en Sociología de las Organizaciones a lo Charles PERROW (1994) o Mary DOUGLAS (1996). Es en las últimas etapas de la concepción del *management* con estructuras más planas dentro del concepto de la calidad y de la alta participación e innovación, donde la mujer hace frente a los puestos de dirección. Si en un principio el acceso de la mujer queda reducido a ciertos ámbitos del mundo laboral, las políticas de actuación de las empresas y de las instituciones potencian la mayor participación de las mismas en puestos de responsabilidad. Una sociedad que tiende a la participación e innovación no puede excluir por razón de *género* a profesionales competentes.

Las hipótesis del presente trabajo quedan agrupadas en los siguientes bloques:

- La mujer se incorpora al mundo laboral en una proporción mayor que en épocas anteriores. Este hecho es conducido por la presión social con criterios más igualitarios; por los Gobiernos con políticas laborales incentivadoras; así como por las instituciones. Es en ese *escenario* donde se observa tendencia a la equiparación de puestos de responsabilidad antes considerados clásicamente como femeninos respecto a los considerados tradicionalmente como masculinos. Además de los cambios organizacionales dialécticos propios de las empresas orientadas a la adaptación y a la competencia, otro factor importante en la creación de oportunidades para las mujeres está representado por las turbulencias que hacen que aparezcan oportunidades puntuales a profesionales más dotados. La mujer tiende a aprovechar esos aspectos coyunturales para posicionarse dentro de la alta dirección.

- La situación en nuestro país es distinta que en otros países capitalistas. El mundo anglosajón (y especialmente en Estados Unidos) es el buque insignia de la literatura. En inglés aparecen debates internacionales y escuelas orientadas a resaltar el tema del liderazgo femenino, tanto en el tiempo como en aspectos cuantitativos y cualitativos. Mucha de esa bibliografía lejos de contribuir a la debilitación de estereotipos, produce a veces un efecto contrario. Los modelos anglosajones no siempre son exportables a otros países (por ejemplo en términos de movilidad o cultura de empresa) puesto que los criterios de efectividad-afectividad se miden por indicadores cualitativos diferentes. Así lo demuestra admirablemente para España Alejandro NIETO en *La «nueva» organización del desgo-bierno* (1996).
- Las directivas se encuentran progresivamente con una situación específica dado que en la actualidad las directivas superan la mayoría de barreras psicológicas de las pioneras en la dirección de antaño (*tokenism*, algunos arquetipos). No obstante, esa situación no implica que irrumpen masivamente, puesto que su representación puede ser inversamente proporcional al tamaño de la empresa, tanto por el efecto clónico, como porque ellas mismas prefieren estructuras más ágiles. Hay que destacar aquí que el carácter emprendedor, que es un atributo apreciado, se puede volver en contra respecto a futuras promociones de mujeres directivas.
- La hipótesis que sugiere Rosabeth MOSS KANTER (en la Universidad de Harvard), donde el problema de la poca representación femenina en altos cargos se solucionaría con la entrada masiva de mujeres al mercado laboral, no se ha consumado en nuestro país. Gran número de esas mujeres han quedado atrapadas en los niveles medio y medio-alto puesto que persisten estereotipos sexuales. Es la teoría del techo de cristal (*the glass ceiling*). La primacía del poder carismático en lugar del liderazgo transformacional, y su ausencia en los núcleos de decisión informales, generan que el proceso vaya cada vez más lento.
- Se identifica cierto paralelismo ideológico en términos de planteamientos igualitarios de España y Cataluña respecto a otros países europeos y también a Estados Unidos. Con la salvedad de que en muchos de esos países estas corrientes han requerido una evolución más sosegada en el tiempo. En cambio en el marco de análisis estudiado estos planteamientos se asumen de forma más repentina, en un período menor de tiempo. Si a esto se le añade que la población sufre un proceso de envejecimiento sostenido incrementado con un índice de natalidad cada vez menor (especialmente en Cataluña que es el menor de Europa), se supone que en el futuro la población activa estará cada vez más obsoleta (jubilados, incapacitados, parados). Este hecho puede favorecer al mundo laboral femenino por cuanto no se puede prescindir del 51% de la población en edad activa. Por otra parte la actividad laboral que se genera del envejecimiento de la población afecta a profesiones y disciplinas más femeninas. Estos planteamientos implican necesariamente un aumento significativo en la alta dirección, máxime cuando los criterios igualitarios que R. M. KANTER expuso hace unos años siguen evolucionando.

- La trayectoria de la mujer en los puestos de dirección, que hasta ahora era lenta, se debe a que el acceso se suele producir en las zonas bajas de la jerarquía de la organización. Hay dos razones que favorecen que se rompa esa tendencia. La primera es la reducción drástica de niveles en las organizaciones en los últimos años. La segunda, es el nivel elevado de formación de algunas de esas mujeres. A la vista de los resultados en cuanto a las posibles barreras *a priori* que las mujeres directivas manifiestan en la literatura sobre el tema, la mayoría de la muestra afirma no haber tenido barreras a la hora de definir su trayectoria, ni siquiera las de más edad. Han topado con pequeños procesos incompletos de discriminación que no han representado un obstáculo final en la promoción. Hay ya un número mayor de mujeres en las universidades a pesar de que persiste una feminización de algunas carreras y una masculinización de otras. A pesar de esta no-aleatoriedad, se percibe una irrupción de la mujer en carreras tradicionalmente consideradas como masculinas. Eso permite a un número creciente de mujeres incorporarse a posiciones de responsabilidad como primer puesto de trabajo y además con un interés permanente por la formación, tal como manifiesta la mayoría de ellas. Esta preocupación por la formación se traduce además en favorecer políticas formativas continuadas a sus colaboradores/as. Respecto a los itinerarios seguidos por las directivas no suelen obedecer a criterios o pautas masculinas. Su estilo de planificación de carrera es flexible y adaptado a las circunstancias y entorno cambiante. Pero este estilo es también incorporado por las nuevas generaciones de varones empresarios.
- Actualmente las mujeres directivas no están aisladas tal como sucede en generaciones anteriores. En la investigación efectuada son mayoría las mujeres que se sirven de diversas redes, asociaciones, ferias o congresos para su promoción para los altos puestos de dirección. Cobran un protagonismo especial las redes *ad hoc* donde la veterana asesora a las empresarias más jóvenes tanto a nivel nacional y europeo como intercontinental.
- El *efecto de visibilidad* que la mayoría de estudiosos/as sobre el tema manifiesta como negativo, y señala que las directivas deben esforzarse en evitar errores, cuidar constantemente las formas y la indumentaria y competir constantemente. Ese mismo factor, lejos de ser sólo negativo puede transformarse en positivo si la mujer aprovecha ese *handicap* para dar a conocer sus capacidades. Así lo constatan las directivas de mayor edad de la muestra estudiada. Por otra parte, respecto a la imagen externa (especialmente vestimenta, lenguaje y hábitos), elementos que son percibidos como más importantes en la mujer sobre todo en procedimientos de selección, lejos de desaparecer del ámbito femenino, están afectando al masculino con tanta fuerza que resulta que ese *efecto de visibilidad* pierde la particularidad femenina que lo caracterizaba.
- Respecto a la figura del «mentor», muchas de las mujeres directivas revelan que han tenido un mentor o mentora. La figura del maestro/a según la literatura sobre el tema indica que no necesariamente sirve para promocionar. Sin embargo, la muestra indica que los mentores son generalmente de género masculino, y que juegan un papel determinante en cuanto a seguridad y confianza. Les permite demostrar su competencia profesional, represen-

tando no una incursión en su estilo de liderazgo sino un asesoramiento formal en cuanto a la función que deben desarrollar. Muchas de las mujeres entrevistadas afirman que la formación asesorada por un mentor (en la muestra apenas hay mentoras), les ha supuesto confianza para la promoción, pero que sobre todo sirve para validar sus opiniones en la organización, las hace competentes, y les da seguridad ante ellas mismas y los demás.

- A pesar de que se apuntan cambios que favorecen la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres, existen argumentos socioculturales encarnados por algunos directivos al considerar razones de género para que el acceso de la mujer en la dirección cree controversia tanto en la empresa como en las personas que la forman. En la tesis se observan argumentos sobre elementos biológico-sociales (bajas maternales y su trascendencia en los equipos de trabajo y la empresa), baja dedicación del rol de dirección frente al rol de madre, falta de confianza e inseguridad en ella misma que la conducen a utilizar estrategias inoportunas de dirección. Una de las incógnitas planteadas sobre la mujer en la dirección no es tanto su competencia y profesionalidad sino cómo compatibiliza los distintos roles, especialmente el de *madre* y *directiva*. Se apunta como un interrogante la decisión que la mujer directiva puede adoptar cuando sea madre. Consecuentemente puede traducirse en una barrera a la promoción. Se constata que el problema de la maternidad, según la muestra, ya está solucionado cuando la mujer llega a la dirección y, por tanto, no es la situación en sí, sino cómo se plantean los problemas y se enfrentan a ellos. La escala de valores sobre la vida personal y profesional es la que lleva a la persona a actuar de una forma u otra independientemente de si es varón o mujer.
- Al definir si existe un determinado estilo directivo femenino, son claras las defensoras de la inexistencia de dos estilos distintos. Se argumenta que la literatura al respecto es errónea al afirmar la exclusividad de un estilo femenino en relación a las mujeres y otro distinto a los varones. Sólo existen diferencias de matices. Otras personas de la muestra defienden decididamente que existe un estilo con características femeninas específicas en la dirección. Sin embargo, la mayoría considera que existen diferencias de estilo de dirección entre varones y mujeres. Estas diferencias se manifiestan tanto en la manera de ser como en la de trabajar, en la forma de asumir la propia función directiva, e incluso en la forma de percibirla. Se apuntan como causas de esas diferencias el aprendizaje social, patrones socioeducativos recibidos y la propia problemática de la mujer al acceder a un puesto de dirección. A juzgar por la literatura sobre el tema los comentarios apuntan hacia formas de dirección participativa, delegativa, con mayor capacidad para negociar, organizada, reflexiva, cumplidora, sensible, cariñosa y potenciadora de confianza. Se puede definir esa forma de llevar a cabo la dirección, como un estilo persuasivo. Esta persuasión no hay que confundirla con la de trato familiar-doméstico. La forma en que la mujer directiva lleva a cabo su gestión y vive esta situación (con angustia o con satisfacción) depende no sólo de la estructura de la organización sino también de variables personales, y de experiencias y habilidad para la resolución de problemas de forma eficiente. Las mujeres de la muestra a medida que avanzan en su trayectoria y en su madurez al adoptar un determinado estilo de direc-

ción van valorando su satisfacción tanto personal como profesional. Ello les lleva a tomar decisiones en las que se priorizan alternativamente la vida privada y la vida profesional. Las decisiones se toman con la finalidad de encontrar la realización en lo que se hace; sea laboral o personal, sin hacer depender uno del otro. Argumentar que la mujer directiva prioriza su papel familiar respecto del profesional dentro de la organización, refuerza nuevamente la imagen estereotipada de que en esa ocasión es más competente como madre que como profesional. Por tanto a la hora de emitir juicios, las entrevistadas son partidarias de evitar los argumentos simplistas y pensar en cada momento y situación, de qué organización profesional, y a qué persona se está haciendo referencia.

- Desde el punto de vista organizativo, la *dirección por objetivos* es la herramienta más utilizada por la mayoría de directivas de la muestra. Ello les permite controlar el ejercicio de su función de una forma clara y responder a los objetivos de forma profesional. Actualmente muchas de las empresas desarrollan un estilo persuasivo de dirección con la dirección por objetivos para romper viejos esquemas a largo plazo y poder programarlos a corto y medio plazo. También lo hacen estas organizaciones para acomodarse a la incertidumbre del entorno. No obstante en dicha gestión tan sólo hay una directiva que permite la integración en la toma de decisiones por parte de su equipo. El resto de directivas permite a sus equipos tomar decisiones en aquellas actividades concretas donde ese equipo tenga responsabilidades, pero no en aquellas donde implique a la propia organización. Este aspecto entra en contradicción con la literatura sobre la dirección femenina, que no cesa de reivindicar que la mujer encarna la dirección participativa y delegativa en la toma de decisiones. En el momento de las entrevistas, la realidad de las empresas de la muestra no percibía ese tema como prioritario. No se concluye pues con que el *estilo persuasivo* sea el más utilizado por mujeres. Pero sí es un estilo que las organizaciones actuales están potenciando. Que la mayoría de directivas se hayan descrito así lleva a pensar que quizás sean más avanzadas o entienden la estructura de la organización de forma más moderna. A nivel de equilibrio, el espacio ocupado por la psicología empresarial y las técnicas específicas aplicadas a la dirección, administración y gestión empresarial, son las que se apropian de la principal fracción con mucha diferencia.

En nuestro país coexisten empresas de tipo familiar, jerarquizadas, innovadoras y tradicionales en proporciones distintas y variadas. Se percibe un proceso de «humanización» en el sentido de que la prioridad de los/as directivos/as no es «ganar el máximo dinero posible» como era dominante hace una década. Hoy día prima el: «fabricar un producto más competitivo», «satisfacer al cliente», «hacer un trabajo que guste», «cuidar la posventa», «ganar poder en el mercado», «tener influencia en el Gobierno», etc. A esas premisas hay que añadir otras macroestructurales que, necesariamente, se sitúan dentro de la Sociología del Trabajo, de las Organizaciones, del Cambio de la propia Estructura Social, etc. El resultado teórico de la confluencia de esos ejes supone quizás el avance de las Ciencias Sociales en la empresa y, en general, en las Organizaciones. Tampoco es una presencia exclusivamente sociológica. Por dar ejemplos concretos, en la empresa Fiat, el director de Compras y Logística es un antropólogo, en Editorial Planeta dirige el Desarrollo de Personal un psicólogo, en Nissan-

España dirige el área de la Calidad un filósofo. En clave femenina la casi única directora de un periódico español es periodista, la consejera delegada de un banco en España es graduada social, la única directora de orquesta española -y una de las pocas de Europa- es socióloga (Mercedes PADILLA). Al mismo tiempo se percibe un desinterés progresivo hacia las ciencias sociales dado que los tiempos actuales no ofrecen alternativas laborales claras. Aspectos como la terciarización sectorial, los análisis cuantitativos y cualitativos, la aceleración de las unidades y de las capacidades de información y comunicación, requieren de una Sociología reflexiva. Las propias empresas *for profit* son cada vez más conscientes de ello. En ese contexto, la Sociología puede jugar el rol de nexo de unión entre el eclecticismo disciplinar de algunas ciencias sociales y el neoliberalismo ascendente de otras. En el mundo académico a nivel internacional, también acontecen hechos significativos en esta línea como el nombramiento hace unos días del sociólogo de Cambridge University, Anthony GIDDENS como rector de la emblemática London School of Economics <sup>33</sup>.

Este tema ha sido objeto de sucesivas oleadas de banalización por parte de revistas y *magazines* que le han dedicado números monográficos. Sin embargo, la prensa más especializada (*Expansión*, *Cinco Días*, *Economics*) bajo un parámetro periodístico, ofrecen información directa y valiosa para la investigación en nuestro país.

El análisis empírico permite avanzar el conocimiento teórico en disciplinas comunes como Sociología de las Organizaciones, Dirección y Administración de Empresas, y el área de Recursos Humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, M. (1971) *Family Structure in the 19th Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ASPLUND, G. (1988) *Women Managers: Changing Organizational Cultures*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- BALBO, L. (1975) «La doppia presenza», en *Inchiesta 32* y también en *L'inferma scienza. Tre saggi sull'istituzionalizzazione della sociologia in Italia*. 1978. Bologna: Il Mulino.
- BARRON, R. D. y G. M. MORRIS (1976) *Sexual Divisions and the Dual Labour Market*. Londres: Longman.

<sup>33</sup> Manuel CASTELLS. «Economía y sociología, ¿el reencuentro?», *El País* (6 enero de 1997), pág. 11. Es un poco un artículo de «Reyes Magos».

- BASS, B. M. (1972) *Psicología de las organizaciones*. México D. F.: CECSA.
- BASS, B. M. (1990a) *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Implications*. Nueva York: Free Press. 3.ª edición.
- BASS, B. M. (1990b) *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press.
- BEECHEY, V. (1977) «Some notes on female wage labour in capitalist production», *Capital and Class*.
- BELL, Daniel (1976) *El advenimiento de la sociedad posindustrial*. Madrid: Alianza Universidad.
- BHATNAGAR, D. (1988) «Professional women in organizations: New paradigms for research and action». *Sex-Roles* 18 (5-6), págs. 343-355.
- BLOOD, R. y R. HAMBLIN (1958) «The effects of the wife's employment on the family power structure», *Social Forces*.
- BORDERÍAS, C., C. CARRASCO y C. ALEMANY (eds.) (1994) *Las mujeres y el trabajo: Rupturas conceptuales*. Barcelona: Economía Crítica, FUHEM.
- BOURGEOIS, L. I. (1980) «Strategy and environment: A conceptual integration». *Academy of Management Review*. 5, págs. 25-39.
- BRAVEMAN, H. (1974) «Labor and monopoly capital», *Monthly Review Press*.
- BRIS, N. (1989) *La legislación laboral española: Acción positiva y marco constitucional*. Madrid: Instituto de la Mujer, «Mujer e igualdad de oportunidades en el empleo». Serie debate núm. 7. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- CASAS A. (1996) «Mujer empresaria: El progresivo establishment de la mujer en España». *Management Empresa*. Barcelona: Escola Universitària d'estudis Empresarials (17) 30-36.
- CASAS, I. y A. SALLÉ (1975) *Dimensiones teóricas en el análisis del empleo de las mujeres y examen de las estadísticas exigentes en España*.
- CHADEAU, A. (1984) «Measuring household activities: Some international comparisons», *The Review of Income and Wealth*, serie 32.
- DAHRENDORF, Ralf (1973) *Homo Sociologicus*. Londres: Routledge and Kegan Paul.
- DALLA COSTA, M. R. (1972) *Las mujeres y la subversión de la comunidad*. Madrid. Siglo XXI.
- DAVIDSON, M. J. (1987) «Women and employment» en Warr (ed.) *Psychology at Work*. Londres: Penguin.
- DELPHY, Ch. (1970) «El enemigo principal» en Ch. Delphy *Por un feminismo materialista*. Barcelona: La Sal. 1982.



- DIPBOYE, R. L.; H. L. FROMKIN y K. WIBACK (1975) «Relative importance of applicant sex, attractiveness, and scholastic standing in evaluation of job applicant resumes». *Journal of Applied Psychology*. 60, págs. 39-43.
- DONNELL, S. y J. HALL (1980) «Men and women as managers: A significant case of no significant difference». *Organizational Dynamics*, primavera, págs. 60-77.
- DURÁN, M. A. (1972) *El trabajo de la mujer en España*. Madrid: Tecnos.
- FERNÁNDEZ ROMERO, A. (1995) *Del management a los nuevos directivos*. AEDIPE. Págs. 99-109. Gestión 2000.
- FUNDACIÓN FOESSA (1994) *Quinto informe sociológico sobre la situación social en España: Sociedad para todos en el año 2000* (Madrid: Fundación Foessa, 1994), 2.313 págs. 2 vols.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S., M. T. DEL VAL y F. CEA (1994) *Sistema de valores de los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales en España*. Madrid: Servicio de publicaciones de la Universidad de Alcalá de Henares.
- GARRIDO, Luis (1991) *Prospectivas ocupacionales y la formación en la España de los noventa*. Madrid: Instituto de Estudios y Análisis Económicos.
- GARRIDO, Luis (1992) *Las dos biografías de la mujer en España*. Madrid: Instituto de la Mujer y Ministerio de Asuntos Sociales.
- GARRIDO, Luis (1993) *Estrategias familiares*. Madrid: Alianza.
- GOLDTHORPE, J. H. et al. (1968) *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GÓMEZ-FONTECHA, E. (1993) «La mujer en la empresa: Esperanza de cambio». *Nueva Empresa*, 376, págs. 68-75.
- GOODE, W. J. (1963) *World Revolution and Family Pattern*. Londres: John Wiley.
- HARRISON, J. (1973). «Economía política del trabajo doméstico», en *El ama de casa bajo el capitalismo*. Barcelona. Cuadernos Anagrama.
- HARTMANN, H. (1976) *Capitalism, Patriarchy and Job Segregation by Sex*. M. y B. Reagan (eds.), Nueva York: Anchor Books.
- HELGESEN, S. (1992) *La ventaja de ser mujer: Formas de liderazgo femenino*. Barcelona: Granica. La edición original en inglés es de 1990.
- HUMPHRIES, J. (1976) «Women: Scapegoats and safety valves in the Great Depression». *Review of Radical Political Economics*, 8 (primavera), págs. 98-121.



- INEM-Barcelona, (1989) *Mujer y mercado laboral*. Barcelona: INEM-Barcelona.
- INSTITUTO DE LA MUJER (1990) *La mujer en cifras*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales. Segunda edición.
- INSTITUTO DE LA MUJER (1992) *La mujer en cifras*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- KOMAROVSKY, M. (1962a) *Blue-Collar Marriage*. Nueva York: Random House.
- KOMAROVSKY, M. (1962b). «The functional analysis of sex roles». *American Sociological Review*, 15, págs. 508-516.
- LATTMAN, C. y S. GARCÍA (1992) *Management de los recursos humanos en la empresa: Cómo dirigir hombres en una nueva cultura corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- LITWAK, E. (1960) «Occupational mobility and extended family cohesion». *American Sociological Review*, 25.
- MACCOBY, M. (1978) *The Gamesman: Winning and Losing the Career Game*. Nueva York: Bantam Books.
- MINTZBERG, H. (1992) *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- MOLYNEUX, M. (1979) «Beyond the domestic labour debate». *New Left Review*, 116.
- MYRDAL, A. y V. KLEIN (1986) «Women's Two Roles. Londres: Routledge and Kegan». Publicado en la *Revista Internacional del Trabajo* núm. 104 (diciembre 1986).
- NICHOLSON, N. (1987) *Hombres y mujeres: ¿Hasta qué punto son diferentes?* Barcelona: Ariel.
- ORGOGOZO, I. (1993) «Cambio de cultura y mujeres directivas». *Nueva Empresa*, 376, pág. 75.
- PALLARÉS, S. (1993) *La mujer en la dirección*. Tesis doctoral no publicada dirigida por la Dra. Carmen Martínez González, del Departament de Psicologia de la Salut de la Facultat de Psicologia de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- PÉREZ BOTIJA, M. (1961) *El trabajo femenino en España*. Madrid: Comercial Española de Ediciones.
- PETERS, T. (1989) *Del caos a la excelencia*. Barcelona: Folio. La primera edición en castellano es de 1989.
- PIORE, M. (1975) *Notas para una teoría de la estratificación del mercado de trabajo*. En Madrid: Toharia ed.
- POBLETE, M. y J. HOYOS (1986) *Calidad total*. Bilbao: R. Zubiri.
- POWELL, G. N., B. Z. POSNER y W.H. SCHMIDT (1984) «Sex effects in managerial value systems». *Human Relations*, 37, págs. 909-921.

- POWELL, G. N. (1990) «One more time: Do female and male managers differ?» *Academy of Management Executive*, vol. 4, núm. 3, págs. 68-75.
- ROGER HENRY, C. (1990) *La mujer en el mundo de la empresa: Normas básicas para avanzar y triunfar*. Bilbao: Deusto.
- ROMERO, M. (1990) *La actividad empresarial femenina en España*. Madrid: Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales.
- ROSENER, J. B. (1990) «Ways women lead». *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- ROSENER, L. y P. SCHWARTZ (1980) «Women, leadership and the 1980's: What kind of Leaders do we need?», *The Report: Round Table on New Leadership in the Public Interest*. Nueva York: Now Legal Defense and Education.
- SAYERS, J. (1982) *Biological Politics: Feminist and Anti-feminist Perspectives*. Londres: Tavistock.
- SCOTT, J. W. (1986) «Gender: A useful category of historical analysis», *The American Historical Review*, 91, 5 (diciembre).
- SECCOMBE, W. (1974) «El trabajo doméstico en el modo de producción capitalista», en *El alma de casa bajo el capitalismo*. Barcelona: Cuadernos Anagrama.
- SMITH, P. B. y M. F. PETERSON (1990) *Liderazgo, organizaciones y cultura: Un modelo de dirección de sucesos*. Madrid: Pirámide. La primera edición en inglés es de 1988.
- TERBOR, J. R. y D. R. ILGEN (1975) «A theoretical approach to sex discrimination in traditionally masculine occupations». *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, págs. 352-376.
- WEISS, R. y N. SAMUELSON (1958) «Social roles of American women: Their contribution to a sense of usefulness and importance». *Marriage and Family Living*.
- ZWZEIG, F. (1952) *Woman's Life and Labour*. Londres: Gollancz.