

Mujer es y estilos de dirección: el valor de la diversidad

Women and management styles: the diversity value

Ester BARBERÁ HEREDIA*
Maite SARRIO CA TALÁ
Amparo RAMOS LÓPEZ

Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universitat de València.

RESUMEN

La finalidad de este estudio es fomentar la promoción profesional de mujeres a puestos de dirección, mediante el conocimiento de los beneficios que los valores femeninos aportan a las organizaciones, en concreto a los cargos directivos. Tras una reflexión sobre el criterio de diversidad y las ventajas derivadas de su aplicación a los actuales equipos directivos, la diversidad de género en los estilos de dirección, y la utilización de los estereotipos en beneficio del principio de la igualdad de oportunidades, se presentan los resultados de la investigación del proyecto NOWDI XXI. El estudio, llevado a cabo con una amplia muestra del sector empresarial valenciano, pretende conocer el perfil directivo demandado en la actualidad, comprobar si varones y mujeres utilizan estilos distintos de dirección, y qué creencias existen en torno a ello. La interpretación de los principales resultados obtenidos permite establecer conclusiones y presentar propuestas de intervención tanto psicológicas como sociales.

PALABRAS CLAVE

Criterio de diversidad, Diversidad de género, Estereotipos de género, Estilos de dirección, Mujeres directivas.

* Dpto. de Psicología Básica. Universitat de València. Avenida Blasco Ibáñez 21, 46010 - Valencia. Teléfonos: 96 398 31 69 y 96 386 48 23. Fax: 96 386 48 22. E-mail:esther.barbera@uv.es

ABSTRACT

The main aim of this study is to promote the career paths of women to management positions, through the recognition of the benefits that the feminine values contribute to the organizations, specially to management positions. After a theoretical analysis about the diversity criterion and its application to management teams, gender diversity in management styles, and the stereotypes use in benefit of the equal opportunities principle, we show the main results from the NOWDI XXI Project. The study, carried out using representative valencian employers/managers sample, tries to know the management profile demanded by current organizations, to analyse if women and men manage with different styles, and the men-women managers believes about that. The main results interpretation allows us to establish some general conclusions and to offer several psychological and social intervention proposals.

KEY WORDS

Criteria diversity, Gender diversity, Gender stereotypes, Management styles, Women into management

INTRODUCCION

A lo largo del siglo XX, se han producido cambios drásticos relativos a la 'condición social de las mujeres' (Lipovetsky, 1999) y a la recomposición de las identidades de género (Barberá, 1998a; Fernández, 1998). El reconocimiento de los derechos de ciudadanía resulta, en la actualidad, un hecho plenamente conseguido para las mujeres de los países desarrollados. En el proceso de emancipación femenina, se ha avanzado desde las reivindicaciones del derecho al voto por parte de las sufragistas de principios de siglo hasta el controvertido debate actual sobre la paridad de hombres y mujeres en las listas electorales de los partidos políticos (Campillo, 2000).

Esta evolución era, además, difícil de prever sólo medio siglo antes. La expresión popular 'la mujer con la pata quebrada y en casa', ilustrativa de su reclusión y confinamiento al ámbito doméstico, al cuidado del hogar y a la crianza de los hijos, resulta, hoy en día, totalmente obsoleta, y, en su lugar, nos hemos ido

familiarizando con reivindicaciones sobre la libertad sexual, sobre el derecho a una educación igualitaria, o acerca de la promoción de mujeres hacia profesiones y actividades consideradas hasta hace poco exclusivamente masculinas. Entre las implicaciones generadas por estos cambios nos interesa, como psicólogas, analizar las referidas a la construcción de la identidad psíquica y social de las mujeres.

La situación actual resulta, sin embargo, paradójica en la medida en que, en los diversos ámbitos de emancipación femenina, se pueden citar ejemplos ilustrativos de los progresos conseguidos, pero se pueden, también, mencionar contraejemplos que testimonian la segregación de género todavía vigente. En el ámbito educativo, chicas y chicos reciben, hoy en día, una formación equivalente. Un porcentaje muy elevado de mujeres accede a los estudios superiores obteniendo calificaciones brillantes. Sin embargo, sigue habiendo una marcada segregación de género en el tipo de estudios elegidos: carreras técnicas para los varones y disci-

plinas sociales y humanitarias para las mujeres, siendo precisamente las carreras consideradas femeninas las más desprestigiadas y las que gozan de menor valoración social. Por lo que respecta a la situación laboral, a pesar del incremento masivo de la participación femenina en el mercado del trabajo y aunque las leyes que regulan la actividad laboral prohíben la discriminación por razones de sexo, la práctica totalidad de informes estadísticos coincide en resaltar que, las mujeres perciben, por término medio, salarios más bajos que los hombres; su índice de desempleo es superior; se responsabilizan, en mayor medida, de los trabajos no remunerados; disfrutan de menos autonomía laboral, y tienen menos oportunidades de promoción (Chafetz, 1989).

El dilema se acrecienta a medida que ascendemos en la jerarquía del poder. En el ámbito profesional y, también, en la vida política se va normalizando el hecho cada vez más frecuente de que una mujer desempeñe un puesto de trabajo u ocupe un cargo público de gran responsabilidad. Pocos varones jóvenes se rasgan las vestiduras por tener como 'jefe' a una mujer o por tener que compartir una mesa de negociación con mujeres que ocupan un cargo público destacado. Incluso se empiezan a oír voces que proclaman la preferencia por trabajar en equipos dirigidos por mujeres. Se habla de '*feminización del poder*', en alusión a la creencia de que las mujeres pueden regenerar el degradado ejercicio de la política y restablecer su sentido original de servicio, así como incorporar un nuevo estilo en los modos de gestionar las empresas. Sin embargo, tampoco estos cambios significan la aniquilación de los mecanismos de desigualdad social entre ambos sexos. La participación de mujeres en puestos directivos continúa siendo minoritaria, a las puertas del nuevo milenio. Además, las pocas que acceden a desempeñar estas posiciones suelen concentrarse en los sectores labo-

rales menos valorados y en los niveles salariales menos competitivos.

En respuesta a la pregunta de por qué se mantiene vigente la discriminación de género en los trabajos directivos, se han detectado diversas barreras obstaculizadoras, desarrollándose nociones tales como 'techo de cristal' (Segerman-Peck, 1991), para referirse a mecanismos discriminatorios, invisibles aparentemente, que marcan un límite difícil de sobrepasar en el ascenso profesional de las mujeres; o como la expresión '*token*' o '*mujer modelo*', en tanto grupo minoritario que se sabe el centro crítico de todas las miradas, o el criterio de '*ética masculina*' (Schein, 1973) formando parte de la imagen de los entornos directivos y cuyos principios se invocan para excluir a las mujeres que aspiran a ocupar estos puestos.

Se ha constatado que una de las principales barreras con la que tropiezan las mujeres que quieren acceder a cargos directivos es la cultura organizacional, en la que predominan los valores masculinos y en la que todavía existen prejuicios contra las mujeres. Por otro lado, los perfiles biográficos comparativos de directivas y directivos presentan como resultado inmediato que las mujeres que quieren desarrollar la carrera directiva se enfrentan, antes o después, al dilema de tener que elegir entre asumir las responsabilidades familiares y el desarrollo de su carrera profesional (Barberá, Ramos, Sarrió, 2000; Headlam-Wells y Mills, 1999). Además, a pesar de tener una formación académica muy competente, una gran mayoría de mujeres elige actividades profesionales poco arriesgadas, con menor responsabilidad y que permitan una mayor disponibilidad de tiempo para dedicarla a tareas domésticas.

Los niveles laborales de dirección constituyen el contexto en el que se focaliza la reflexión teórica y el análisis empí-

rico que, a continuación, pasamos a exponer. El propósito central es contribuir a la promoción profesional de mujeres directivas, así como al de determinados 'valores femeninos' y a su progresiva incorporación en los perfiles directivos demandados por las organizaciones empresariales actuales.

1. DEL PRINCIPIO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES AL CRITERIO DE DIVERSIDAD

El conocimiento de las barreras que forman el techo de cristal ha servido de apoyo para formular propuestas alternativas tendentes a favorecer la participación de mujeres en la cúspide de la organización laboral. La crítica feminista y los argumentos humanitarios, basados en la injusticia social, han actuado de soporte conceptual para sostener cualquier 'medida de acción positiva'. Priorizar la promoción profesional de una mujer, frente a un varón, sólo se justifica como medida transitoria que tiene por objeto compensar parcialmente la discriminación de género que las mujeres han padecido durante muchos años. La meta final a conseguir con el incremento de la participación social de las mujeres es potenciar el principio de igualdad de oportunidades y la igualdad social entre los sexos.

Pero existen otras formas de abordar la cuestión. Las complejas características de los entornos organizacionales actuales, demandan, cada día con más fuerza, respuestas innovadoras que se adecuen a los requerimientos del mercado laboral. Hoy en día, una gran mayoría de trabajos exigen la aplicación de recursos diversos y la resolución de nuevos problemas. La dinámica y movilidad laboral es tan grande que el concepto de diversidad se perfila como una alternativa útil para mejorar la competitividad empresarial y para optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles.

Por un lado, el mundo empresarial se ha visto obligado a afrontar profundas innovaciones en la organización laboral. Para ser competitivo, no es suficiente con ofrecer el mejor producto, sino que es necesario, además, el fomento de una serie de cualidades y recursos personales, tales como la flexibilidad mental, la rapidez, o la capacidad para saber aplicar los aprendizajes conseguidos, logrando así una mayor eficacia y calidad en todo el proceso productivo. Por otro lado, la fuerza laboral se muestra cada día más variada. El aumento espectacular en el promedio de vida activa de las personas, en la formación educativa y participación laboral de las mujeres, la creciente globalización de los mercados, las emigraciones masivas de la población de los países en vías de desarrollo, o los conflictos bélicos entre distintas nacionalidades, son todos ellos factores que contribuyen a la expansión de la *diversidad generacional, de género, étnica, religiosa o nacional*.

El supuesto de partida es el reconocimiento de los beneficios que se pueden obtener al aplicar el criterio de diversidad en los entornos organizacionales. Aplicado al ámbito de la dirección, la diversidad significa valorar a las personas por lo que son, cualquiera que sea su edad, sexo, étnica, clase social, religión o antecedentes culturales, lo que implica una creencia en los principios de equidad y en la igualdad esencial de los individuos. Enfatiza la creencia de que las personas necesitan ser vistas como individuos y no como representantes de grupos desfavorecidos (tercera edad, mujeres, minorías étnicas, o trabajadores discapacitados). El enriquecimiento que ofrece la diversidad se puede analizar desde múltiples perspectivas. En términos individuales, las personas (en nuestro caso las mujeres) no son evaluadas como un grupo desfavorecido que reivindica derechos humanos, sino que se consideran individuos que tienen valores que aportar a la

sociedad, y en nuestro caso a los cargos directivos y entornos organizacionales. Por otro lado, desde una consideración social, el concepto de diversidad en puestos directivos favorece la interacción transcultural. La diversidad puede traducirse en beneficios económicos si las organizaciones aprovechan las aportaciones que la variabilidad en los recursos humanos puede ofrecerles.

2. ESTILOS MASCULINOS Y FEMENINOS DE DIRECCIÓN

En el contexto de la diversidad se sitúa el desarrollo de estilos de dirección plurales como forma alternativa de afrontar las demandas empresariales y los requerimientos del mercado laboral. Existe, en el momento actual, suficiente información que avala el carácter positivo de compatibilizar estilos de dirección diversos. En la variabilidad ante la toma de decisiones y en las posibles resoluciones de problemas, la experiencia muestra que los grupos heterogéneos resultan más innovadores que los grupos homogéneos. Por ello, es necesario que las organizaciones creen las condiciones que favorezcan el desarrollo de las diversas potencialidades que puede ofrecer cada persona del grupo.

Desde la perspectiva de género, el movimiento WIM (Women Into Management)¹ ha analizado la incidencia que sobre la valoración del criterio de diversidad han ejercido factores tales como el incremento del número de mujeres que acceden a puestos directivos, el reconocimiento institucional del 'enfoque de género', con la consiguiente valoración de 'lo femenino' y, sobre todo, los cambios estructurales y funcionales acontecidos en las organizaciones empresariales.

En particular, Grant (1988) subraya seis ámbitos de la experiencia, históricamente vinculados con características de

feminidad, que pueden ser relevantes para las demandas de la nueva organización laboral respecto a los puestos directivos: i) comunicación y cooperación, ii) afiliación y vínculo, iii) poder, iv) concreción, v) emotividad y vulnerabilidad, y vi) empatía.

La mayor capacidad, en general, de las mujeres para participar y hacer partícipes a los miembros de su equipo en la toma de decisiones, así como su mayor inclinación hacia comportamientos cooperativos es determinante para favorecer el bienestar psicológico y el nivel de compromiso de los empleados con sus respectivos trabajos. *La afiliación*, es decir, el sentirse miembro de un equipo, favorece la integración y puede ser un remedio eficaz para hacer frente a los sentimientos de alienación y soledad. *El poder femenino*, entendido no como capacidad sobre el grupo sino del grupo y por el grupo, se puede convertir fácilmente en una fuerza transformadora, beneficiosa para la organización laboral. Por su parte, *el pensamiento concreto*, la mayor facilidad de las mujeres para mostrar emociones y sentimientos y su mayor empatía constituyen recursos humanos que pueden ser beneficiosos tanto para el clima organizacional como para la mayor efectividad del trabajo en equipo.

Por otro lado, el análisis empírico sobre la representación social de las 'directivas' y los 'directivos', llevado a cabo en 1992 por el profesor Juan Antonio Pérez en la Universitat de València con una muestra española de 1000 personas, describe cómo las características básicas de los estilos de dirección autocrático, burocrático y sociocrático se asocian a varones y mujeres de forma diferencial. Los rasgos configuradores del perfil autocrático son la autoridad, la capacidad de mando, el respeto y la firmeza. El perfil burocrático, sin embargo, encarna la eficacia en el trabajo y la capacidad de organización. Finalmente,

el comportamiento social es el rasgo distintivo del perfil sociocrático, que se caracteriza por el modo comprensivo de tratar a los subordinados y por la facilidad para comunicarse con los demás. Los resultados muestran que un 64% de los rasgos positivos que se atribuyen al arquetipo de 'mujer directiva' se corresponden con el estilo de dirección sociocrático, un 19% con rasgos del estilo burocrático y ninguno del estilo autocrático. Por el contrario, al 'varón directivo' se le atribuyen a partes iguales rasgos del perfil autocrático y burocrático (36%) y sólo recibe un 4% de rasgos positivos del estilo sociocrático.

Por lo que respecta a la valoración global que se tiene de cada uno de estos estilos de dirección, aparece un resultado similar respecto de los estilos sociocrático y burocrático, frente a una ausencia total de valoración positiva del perfil autocrático, lo que, sin descartar otras posibles explicaciones complementarias, lleva a la conclusión de que el clásico estilo de dirección estereotipadamente masculino, que se basa en imponer la autoridad por el simple hecho de tener el mando, se considera, en estos momentos, anticuado y poco útil para lograr una gestión eficaz. Es más, cabe hablar de una tendencia a la feminización en el perfil directivo, en la medida en que las exigencias planteadas por la cultura organizacional consideran que ejercer con eficacia la gestión de una empresa significa, en el momento presente, saber negociar, tener 'mano izquierda' para buscar el consenso, poder llevar en paralelo varias tareas e implicar a los miembros del equipo en la consecución de los objetivos.

Investigaciones recientes, específicamente interesadas en comparar los estilos de dirección utilizados preferentemente por mujeres y por varones (Wajcman, 1998), coinciden con el resultado anterior en la percepción compartida de

que unas y otros utilizan modalidades distintas. En este sentido, cabe diferenciar entre 'estilo femenino' y 'estilo masculino' respectivamente. Sin embargo, no parece haber acuerdo al especificar en qué consisten las diferencias.

Los resultados de una encuesta realizada sobre una muestra de 1000 directivos y directivas británicos (Management Today, 1999), ofrecen como conclusión más importante que la mayoría de los encuestados no piensa que los varones sean mejores directivos que las mujeres. Sin embargo, tanto directivas como directivos perciben ciertas diferencias en los modos de gestionar de unas y de otros. Las mujeres destacan en los directivos su 'capacidad de decisión y de liderazgo', pero mencionan su 'falta de sensibilidad' como aspecto negativo. Por el contrario, los varones valoran en las directivas su 'consideración con la gente' y 'la apertura en el funcionamiento de sus equipos'. Aunque resulta muy bajo el porcentaje de personas que consideran que una directiva inspira menos confianza que un directivo e, incluso, que se arriesga menos, prevalecen los estereotipos de género, en la medida en que entre las directivas sobresalen los 'aspectos femeninos' del papel directivo, mientras que los rasgos estereotipadamente masculinos se adscriben preferentemente a los directivos. Los estereotipos de género más destacados se pueden resumir diciendo que se percibe a las mujeres directivas mejores en sus habilidades interpersonales, mientras que los directivos se consideran mejores estrategas.

En un sentido similar, autores como Helgesen (1990) o Loden (1986) sintetizan en dos las características básicas del estilo de dirección femenino. Por un lado, una relación horizontal basada en la colaboración interactiva y poco jerarquizada entre el directivo y los miembros del equipo, y, por otro, la utilización de la

intuición y la empatía como modos eficaces de resolver problemas.

3. EL PODER PROFÉTICO DE LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO

No a cualquier mujer, por el simple hecho de serlo, hay que suponerle el desarrollo de los rasgos que configuran la femineidad, ni hay que dar por sentado que puede llegar a ser una buena directiva. Si miramos a nuestro alrededor y observamos cómo se comportan las personas, vemos que las diferencias entre una mujer y otra pueden llegar a ser tan grandes como las que se dan entre un varón y una mujer. Rasgos psicológicos, como la 'expresividad emocional' o las 'habilidades comunicativas', y competencias directivas, como la 'capacidad de síntesis' o de 'saber negociar ante una situación conflictiva', pueden estar muy acusadas en una mujer y muy poco en otra. Incluso una misma persona, en función del contexto situacional en el que se desenvuelva, puede mostrarse muy extrovertida o muy reservada, puede aparentar un gran control emocional o, por el contrario, manifestar sus sentimientos sin ningún pudor. La diversidad interpersonal supera con creces la simplificación polarizada de las características masculinas adscritas mayoritariamente a los varones y las femeninas a las mujeres (Barberá, 2000).

Ahora bien, la tendencia humana a esquematizar la realidad se considera necesaria en la representación del conocimiento. La tradición dominante, tanto en el pensamiento oriental como en el occidental, es dualista. El dualismo aparece como una constante en la explicación de la actividad humana, que se simboliza a través de polaridades bien conocidas, como son alma/cuerpo, mente/materia, instinto/aprendizaje, razón/emoción u objetividad/subjetividad. Esta misma dualidad se aplica al análisis del sistema se-

xo/género, que a menudo se representa como una dimensión bipolar que puede adoptar diversas formas: macho/hembra, varón/mujer o masculinidad/femineidad. Estos pares dicotómicos se utilizan como una metáfora para nombrar un contraste, una oposición o una complementariedad (Hare Mustin y Marecek, 1987).

La representación dualista favorece, sin duda, el desarrollo de los estereotipos, en general, y el fuerte arraigo de los estereotipos de género, en particular. En tanto esquemas mentales de representación, un estereotipo nunca se corresponde con la realidad, en sí misma más rica, compleja y diversa, sino que consiste en una simplificación deformada de aquélla. Por ejemplo, es evidente que existe un prototipo estereotipado de 'persona ejecutiva', pero ese arquetipo no se corresponde con ninguna persona en particular aunque represente a un determinado colectivo humano.

Los estereotipos de género, en tanto sistema de creencias, no se limitan a ser un reflejo simplificado de la realidad, sino que intervienen activamente sobre ella y contribuyen a modificar comportamientos e interacciones humanas. La 'profecía autocumplida' (Merton, 1948) evidencia la fuerza que el pensamiento ejerce sobre la actividad humana manifestándose de múltiples formas. En el contexto que aquí nos ocupa se presentan bastantes situaciones ejemplificadoras. La creencia compartida de que las mujeres son menos ambiciosas que los varones o que no tienen "madera para dirigir" favorece, por un lado, el hecho de que el empresariado las valore menos y, por tanto, se resistan a contratarlas. Por otro lado, el que ellas lleguen a creerse que no sirven, puede provocar que pongan menos empeño en su promoción profesional. El resultado final es que estas mujeres, que en principio no tienen por qué ser ni más ni menos ambiciosas que sus compañeros varones, acaban desa-

rollando menos ambiciones profesionales, con lo que se da cumplimiento a la profecía.

Esta metáfora, frecuentemente utilizada para explicar los modos en que la cultura organizacional obstaculiza el desarrollo profesional de las directivas contribuyendo a mantener el 'techo de cristal', puede actuar en sentido contrario, si se difunde lo que de positivo y valioso puede haber en los modos femeninos de dirección respecto de los requerimientos demandados por las organizaciones actuales. El valor de la diversidad interindividual y el fomento de la heterogeneidad de género en los equipos directivos puede contribuir a potenciar la igualdad de oportunidades, invocándola no sólo como un derecho social a reivindicar para las mujeres, sino, sobre todo, por el interés intrínseco que tiene el desarrollo de determinados rasgos femeninos en la concepción del trabajo directivo actual.

En la medida en que las organizaciones tomen conciencia de la importancia que para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo tiene el desarrollo de 'características directivas femeninas' se revalorizarán ciertos rasgos femeninos, debiendo fomentar el desarrollo de los mismos tanto en mujeres como en varones.

4. RESULTADOS DEL PROYECTO NOWDI XXI: FORMACIÓN DE MUJERES DIRECTIVAS

El proyecto NOWDI XXI, desarrollado en la Universitat de València desde 1998 hasta finales del año 2000, con el soporte económico del Fondo Social Europeo, tiene como objetivo fundamental la promoción de mujeres a cargos de dirección. Una de las metas centrales del proyecto consiste precisamente en el análisis empírico de los estilos directivos desde la

perspectiva de género. Los objetivos operativos básicos del estudio llevado a cabo son: i) conocer el perfil directivo demandado por las actuales organizaciones empresariales, ii) analizar las creencias que el personal directivo posee sobre el estilo de dirección de varones y mujeres, y iii) estudiar las autopercepciones que directivas y directivos desarrollan sobre sus estilos específicos de dirección.

El proyecto NOWDI XXI se engloba, a su vez, en un contexto transnacional -la red WIM XXI (Women Into Management)- en la que participan cuatro universidades europeas y cinco centros de investigación, asesoramiento y apoyo². El objetivo transnacional de esta red europea es la promoción de mujeres a puestos de dirección mediante el intercambio de información y experiencias entre los proyectos nacionales participantes. Tales objetivos se materializan en una serie de acciones dirigidas a sensibilizar a las empresas acerca del valor de la diversidad y de las ventajas que presentan algunos rasgos femeninos en los nuevos perfiles directivos, a través de seminarios y actividades de reciclaje dentro de la empresa durante el horario laboral, o mediante la realización de cursos específicos de formación para desarrollar las competencias directivas de mujeres. Entre las acciones de sensibilización hay que destacar las realizadas por el ISTUD y la BFZ, mientras que los cursos de formación han sido ofrecidos por las universidades británicas, por la BFI de Austria y por la Universitat de València.

4.1. Diseño y muestra empírica

De acuerdo con la revisión bibliográfica llevada a cabo en la fase analítica de los estilos directivos, objeto preferente de atención de este artículo, se planteó, desde el primer momento, la conveniencia de distinguir entre creencias estereotipadas sobre los modos específicos de

dirigir de las mujeres y de los varones, por un lado, y, por otro, la autopercepción y experiencias personales que tienen los directivos y las directivas sobre sus formas de actuar y relacionarse con su equipo. Al elaborar el diseño empírico, el equipo ha partido del supuesto de que la presencia de estereotipos de género prevalece cuando se piensa en las 'mujeres' o los 'varones' en general, pero no cuando una persona, sea mujer o varón, evalúa en particular a otra que conoce bien, y más aún cuando se evalúa a sí misma.

Para obtener la información requerida, se han utilizado procedimientos cuantitativos y cualitativos. En el análisis cuantitativo han participado 305 directivos (230 varones y 75 mujeres) y 96 empresarios (90 varones y 6 mujeres), procedentes de 356 empresas, en las que están representadas 169 empresas del sector industrial, 61 del comercio y 126 del sector servicios. El equipo elaboró dos cuestionarios, uno dirigido a personal directivo y el otro al colectivo empresarial. El análisis de los estilos de dirección se profundizó mediante metodología cualitativa, a través de dos pequeños grupos de discusión en los que participaron directivas y directivos por separado. La segregación de sexo en los debates se decidió con el propósito de que los participantes pudieran expresarse con mayor libertad.

4.2. Perfil directivo demandado por los entornos empresariales

El cuestionario dirigido al empresariado interroga, entre otros aspectos, acerca de los requerimientos fundamentales para la contratación de nuevo personal directivo. Entre los rasgos más destacados, sin distinciones de si se trata de varones o de mujeres y por orden de importancia, sobresalen los siguientes: en primer lugar, la fidelidad a los compromisos adquiridos con la empresa; en segundo lugar, la ética profesional, la

capacidad para dirigir a otras personas, la capacidad de negociación y la gestión eficaz del tiempo; en tercer lugar, la capacidad de comunicación y empatía, la tenacidad, la competitividad y la adaptabilidad a diferentes situaciones; en cuarto lugar, el conocimiento del sector y la disponibilidad; y en quinto lugar, la experiencia previa y la especialización, así como la sociabilidad, la comprensión y la creatividad.

De los resultados obtenidos se infiere que el perfil directivo ideal para la actual empresa valenciana incluye rasgos tanto masculinos como femeninos, ya que de las características mencionadas, la competitividad se decanta hacia el polo masculino, mientras que las habilidades sociales, la empatía o la comprensión se decantan hacia el polo de la feminidad. Es, por tanto, un perfil que incluye rasgos diversos en cuanto al género, hecho que beneficia a las mujeres que desean acceder a un cargo de dirección.

4.3. Análisis de los estilos de dirección de varones y mujeres

En la investigación llevada a cabo hemos intentado comprobar, por un lado, si varones y mujeres utilizan estilos distintos de dirección y, por otro, qué creencias existen en torno a ello.

En este sentido se analiza la opinión de los directivos/as sobre si varones y mujeres, en general, utilizan estilos distintos de dirección. Un porcentaje muy elevado de la muestra, sobre todo de mujeres, contesta afirmativamente (80% de directivas y 58% de directivos). Al tratar de comprobar en qué consisten las diferencias y cuáles son los rasgos más representativos de la forma de dirigir de cada sexo, se han obtenido los siguientes resultados.

En primer lugar, un gran número de

características son atribuidas, por más de la mitad de los encuestados, a varones y a mujeres por igual. Entre ellas destacan competitividad, orientación a la tarea, control sobre el equipo, eficacia en la resolución de conflictos y toma de decisiones, capacidad de motivar, de comunicarse y dar feedback, iniciativa, capacidad reflexiva, gestión eficaz del tiempo, creatividad y confianza en su equipo. En segundo lugar, hay otros aspectos que las personas encuestadas atribuyen en mayor medida a las mujeres. En particular, más del 40% de directivas considera que las siguientes características son más representativas de su propio sexo: lograr la calidad como objetivo; tener una actitud conciliadora en los conflictos; capacidad de persuasión; capacidad para escuchar a los demás y empatía; capacidad para expresar pensamientos, opiniones y sentimientos; organización; constancia; flexibilidad; orientación hacia las personas o capacidad de cooperación y colaboración. Un porcentaje similar de directivos sostiene, también, que la capacidad de comunicación, la empatía, la persuasión, y la constancia, son más propios de las mujeres directivas. Por último, hay algunos aspectos que se consideran más representativos de los varones. Más del 30% de los directivos atribuye a su propio sexo: capacidad de delegar, el triunfo como objetivo, confianza en sí mismo, control de las reacciones emocionales, eficacia en la resolución de conflictos y toma de decisiones en situaciones ambiguas. Una proporción similar de directivas también considera que tener control de las reacciones emocionales y el triunfo como objetivo, es mucho más representativo de la forma de actuar de los varones.

En los grupos de discusión los directivos y las directivas consideran que las diferencias en el estilo de dirigir no dependen del hecho de ser varón o mujer, sino de otros factores. Entre ellos, se ha mencionado, en primer lugar, las característi-

cas personales: "*¿Diferencias a la hora de dirigir?... Por temas de sexo no, yo creo que por personas*", o "*Hay maneras de dirigir muy diferentes que se llevan en la personalidad*". En segundo lugar, sobre todo entre los varones, se considera que, aunque cada directivo/a aporta sus propias características de personalidad, el estilo de dirección depende de la cultura empresarial, llegando a mencionar la existencia de un 'estilo de empresa'.

Sin embargo, en los grupos de discusión también se observa que, aunque ninguno de los participantes cree a priori en la existencia de dos estilos de dirección en función del sexo, hay referencias a características diferenciales entre varones y mujeres, apuntando rasgos en la misma línea que lo hacen los encuestados e, incluso, aparecen comentarios cuestionando la adopción de comportamientos masculinos por parte de las mujeres. Por ejemplo, un directivo planteó: "*Yo creo que a veces las mujeres desaprovechan gran cantidad de habilidades femeninas y se conforman con dirigir como hombres... Porque han asumido un patrón de dirección masculino*".

Resulta interesante destacar que las características diferenciales adscritas a directivas (poder de seducción, capacidad de persuasión, expresión de sentimientos, preocupación por los demás, empatía y habilidades comunicativas), y directivos (confianza en sí mismos, control emocional e interés por el triunfo) coinciden respectivamente con las clasificaciones tradicionales de género (Bakan, 1996; Parsons y Bales, 1955) entre rasgos comunal/expressivos, dominantes en las mujeres, y características agente/instrumentales, dominantes en los varones. También es curioso ver cómo cada grupo sexual adscribe más aspectos directivos a su propio sexo, de manera que las directivas destacan las características femeninas de las mujeres, mientras que los directivos inciden más en las masculinas de los varones.

La segunda parte del estudio pretende comprobar no ya las creencias del personal directivo sobre la existencia de dos modos de dirección, sino si realmente varones y mujeres dirigen y trabajan con sus equipos de forma distinta o no. Los resultados procedentes del análisis de la autopercepción que directivos y directivas tienen sobre su propio estilo de dirección resultan bastante explícitos, no pudiendo delimitarse un perfil diferencial de dirección entre varones y mujeres. Tanto directivos como directivas se atribuyen a sí mismos características tales como transmitir a su equipo la necesidad de trabajar mucho y bien, procurar que vean los problemas como oportunidades para aprender, sentirse orgullosos de trabajar con ellos, tratar a cada miembro del equipo de forma individual, reconocimiento de sus logros, transmitir la importancia de la misión de la empresa, elogiar las tareas bien hechas o potenciar el optimismo hacia el futuro.

A pesar de ello, aparecen algunos aspectos que las directivas reconocen en sí mismas en mayor medida que los directivos, como el desarrollar formas de motivar a los miembros de sus equipos, proporcionar razones para cambiar la forma en la que abordan los problemas, presentar las cosas desde un enfoque que les estimule, y descubrir lo que quieren y ayudarles a conseguirlo.

Además, las directivas rechazan en mayor medida que los directivos, determinados aspectos como centrar su atención en los fallos y desviaciones respecto a lo que se espera de ellos, no dirigirse al equipo si no se dirigen a ellas, y evitar involucrarse en su trabajo y decir cómo tienen que hacer las cosas.

Del análisis del discurso desarrollado en los grupos de discusión se infiere la existencia de tendencias de dirección entre varones y mujeres. Un funcionamiento basado en objetivos como estilo

dominante en los directivos ("*... Lo nuestro es trabajar por objetivos, el objetivo tienes que cumplirlo, al jefe le da igual si vienes a las ocho o las diez, o no vas a trabajar*"), mientras que las directivas destacan aspectos centrados en las personas y el equipo al que dirigen ("*... Eso implica permanente negociación, hablar, implicarles, que todos propongan sus decisiones, hacerles participar...reuniones todas las semanas*").

Un aspecto interesante que comentan las directivas en los grupos de discusión es que su forma de dirigir varía en función del sexo de las personas con quienes trabajan. Cuando los subordinados son varones, ellas opinan que muchos se sienten amenazados, con lo que tienen que modificar su estrategia y utilizar mucha 'mano izquierda' para integrarlos en el equipo. Incluso, a veces, a costa de quitarse autoridad. Por el contrario, cuando trabajan con mujeres se sienten más libres. Por su parte, los directivos, aunque afirman que ellos actúan igual cuando dirigen a varones o a mujeres, opinan que, por regla general, a los varones no les gusta que les dirija una mujer, corroborando lo que sostienen las directivas.

5. REFLEXIÓN Y PROPUESTAS FUTURAS

Una consecuencia derivada de las recientes transformaciones acontecidas en los entornos organizacionales es la valoración del criterio de diversidad. Es cierto que el criterio de diversidad enfatiza la variabilidad interindividual -cada persona debe ser tratada como un individuo y no como representante de un grupo-, pero también lo es el reconocimiento de determinadas variables demográficas, como la edad, el sexo o la etnia, y otros marcadores sociales, como el nivel económico, la clase social o la ideología, como dimensiones básicas del conocimiento humano. La confluencia de

múltiples diversidades en los equipos de trabajo se presenta como un hecho irreversible, que puede ser aprovechado para optimizar los recursos humanos de las organizaciones empresariales, actuando también en beneficio de las personas y de las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo.

El incremento en la participación de mujeres en los equipos directivos ha posibilitado constatar las ventajas consiguientes a una mayor heterogeneidad de los grupos y diversidad de puntos de vista. El análisis desde la perspectiva de género aporta, por ejemplo, como dato de interés que los equipos en los que participan mujeres resultan más innovadores y suelen desarrollar una mayor cohesión grupal (Grant, 1988; Helgesen, 1990). Además, los perfiles directivos que, en la actualidad, demandan las empresas incorporan atributos estereotipadamente femeninos. Entre ellos, sobresalen la empatía, la capacidad para simultanear varias actividades al mismo tiempo o el hacer sentir a los miembros del equipo que participan en el proceso de toma de decisiones.

Como psicólogos, interesa saber que los esquemas de género sirven para representarnos la realidad, aunque sea de forma simplificada, y para preparar la actuación humana ante posibles emergencias. Pero, en tanto sistemas de creencias, la Psicología ha constatado, con múltiples ejemplos, el poder que los estereotipos de género ejercen sobre el comportamiento y lo ha expresado, de manera muy gráfica, a través de la metáfora de la 'profecía autocumplida'.

La perspectiva psicológica de género, y en particular el movimiento WIM, deben conocer el funcionamiento de los estereotipos y las posibilidades de intervención para utilizarlos en beneficio de las mujeres. En fechas recientes, se han elaborado propuestas experimentales concretas

para modificar los estereotipos (Barberá, 1998b; Hilton y Hippel, 1996). Debemos contribuir a transformar la creencia popular que sostiene que las mujeres no tienen «madera» de directivas, revalorizando determinados rasgos femeninos demandados actualmente. Esto redundará tanto en la mejora de la imagen social de «lo femenino» como en los niveles de autoestima y valoración personal de las mujeres, favoreciendo el aumento de la participación de mujeres en equipos de dirección.

Una reflexión final sobre los principales resultados obtenidos en la investigación del proyecto NOWDI XXI, nos lleva a plantear las siguientes conclusiones y tendencias emergentes de actuación:

- El perfil directivo descrito por los empresarios valencianos no aparece sesgado por criterios de género, ya que incorpora tanto estereotipos masculinos (i.e., competitividad) como femeninos (i.e., habilidades comunicativas), y otros rasgos poco estereotipados (i.e., ética profesional). Esta descripción permite establecer como primera conclusión que las mujeres, bien formadas y con aspiraciones directivas, se adecúan, al menos en igualdad de condiciones con respecto a los varones, a las demandas empresariales del mercado laboral actual.
- Las creencias estereotipadas de género afloran, de manera particular, cuando se piensa en los varones o las mujeres en términos abstractos, sin hacer referencia a ninguna persona concreta. En tales casos, aumenta la probabilidad de que a los directivos se les atribuyan más rasgos agente/instrumentales y a las directivas más características comunal/expresivas. De acuerdo con este resultado, corresponde a la Psicología intervenir sobre los estereotipos de género y aprovechar, en beneficio

de las mujeres, las consecuencias derivadas de la 'profecía autocumplida'. Es importante desarrollar acciones de sensibilización empresarial, preferentemente dirigidas a los equipos que intervienen en la selección de personal, en las que se difunda el valor de determinados rasgos femeninos para satisfacer la complejidad y variabilidad de los puestos directivos.

- Cuando los directivos y directivas hablan de sí mismos y de cómo se autoperceben en su relación con los miembros de su equipo, las diferencias entre los varones y las mujeres se reducen, y pasa a tener mayor relevancia la diversidad interpersonal. De todas formas, aunque no se puede afirmar la existencia de dos estilos distintos de dirección, sí que parece darse una mayor tendencia entre las mujeres a aplicar métodos de trabajo más participativos asociados con rasgos femeninos, mientras que los varones parecen trabajar con métodos más tradicionales, asociados a rasgos masculinos. Otra conclusión interesante es el replanteamiento de los estilos como un componente interactivo (frente a la concepción tradicional como variable sujeto), que se gesta en el proceso de relación entre dos individuos o entre una persona y un grupo. Como explicitan las directivas y los directivos en

el debate, la utilización de una modalidad directiva u otra depende, además de las propias características personales del directivo, de la relación interactiva que se establezca con el equipo.

Asumiendo como propias las palabras de Lipovetsky (1999) *'en la actualidad asistimos a la construcción de un nuevo mito, que se apoya en la idea de que las mujeres humanizarán la empresa, crearán lugares de trabajo más armoniosos, menos autocráticos y con mejor comunicación... Lo interesante estriba en el hecho de que el mito se elabora a partir de cualidades tradicionalmente atribuidas a las mujeres'*, a lo que hay que añadir que se trata, además, de cualidades ignoradas y devaluadas, durante mucho tiempo, por la cultura organizacional.

Sin embargo, todo ello no será posible si no se crean las condiciones adecuadas para que las mujeres puedan acceder en igualdad de condiciones a cargos de dirección, dadas las mayores dificultades de las directivas para compatibilizar su vida profesional con las responsabilidades familiares. Es importante que las empresas, organismos, instituciones públicas desarrollen acciones específicas que promuevan una mayor flexibilidad laboral, medidas de conciliación, y políticas de apoyo que favorezcan la participación de las mujeres en el trabajo y su progreso profesional.

NOTAS

¹ La descripción del movimiento WIM, de sus características epistemológicas y metodológicas aparece en Barberá (2000).

² La relación completa de organismos europeos participantes incluye las Universidades de Westminster, Lincolnshire-Humberside y Liverpool de Gran Bretaña y la organización Wimer Retunes network, la Universitat de València y el Instituto de Economía Pública de España, el ISTUD (Istituto Studi Direzionali) de Italia, la BFI (Berufsforschungsinstitut) de Austria y la BFZ (Bildungsforschung) de Alemania.

BIBLIOGRAFIA

- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence*. Chicago: Rand McNally.
- Barberá, E. (1998a). *Psicología del género*. Barcelona: Ariel.
- Barberá, E. (1998b). Estereotipos de género: construcción de las imágenes de las mujeres y los varones. En J. Fernández (Coord.), *Género y Sociedad*. Madrid: Pirámide.
- Barberá, E. (2000). Género y organización laboral: intervenciones y cambio. En J. Fernández (Coord.), *La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología*. Madrid: Pirámide. (En prensa).
- Barberá, E., Ramos, A. y Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo*, (75), 46-52.
- Campillo, N. (2000). La paridad. Artículo aparecido en el diario *El País*, miércoles 22 de Febrero.
- Chafetz, J.S. (1989). Gender equality: Toward a theory of change. En R. Wallace (Ed.), *Feminism and sociological theory*. Newbury Park, California: Sage.
- Fernández, J. (Coord.) (1998). *Género y sociedad*. Madrid: Pirámide.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, (16), 56-63.
- Hare-Mustin, R.T. y Marecek, J. (Eds.) (1987). *Making a difference. Psychology and the construction of gender*. Londres: Yale University Press. (Traducción castellana: Marcar la diferencia. Psicología y construcción de los sexos. Barcelona: Herder, 1994).
- Headlam-Wells, J. y Mills, V. (1999). *Gender and career advancement: Successful women managers in the UK*. Working Paper, 32. Faculty of Business and Management.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage*. Nueva York: Doubleday.
- Hilton, J.L. y von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, (47), 237-271.
- Lipovetsky, G. (1999). *La tercera mujer*. Barcelona: Anagrama.
- Loden, M. (1986). *Feminine leadership, or how to succeed in business without one of the boys*. Nueva York: Time Books.
- Merton, R.K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*, (8), 193-210.
- Parsons, T. y Bales, R.F. (1955). *Family socialization and interaction process*. Nueva York: Free Press of Glencoe.
- Pérez, J.D. (1992). *Factores Psicosociales que inciden en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Trabajo de investigación. Universitat de València.
- Schein, V.E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, (57), 95-100.
- Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.
- Wajcman, J.C. (1998). *Managing like a man*. Londres: Polity Press.