

EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN

El concepto de dirección femenina empezó a tomar forma hace una década. Es una idea nacida de las experiencias de centenares de miles de mujeres, que actualmente ocupan puestos de trabajo directivo antes desempeñados por hombres en el competitivo mundo cotidiano de los negocios. Es una noción basada tanto en sus éxitos como en sus frustraciones, no en una teoría académica emitida desde una torre de marfil.

Las mujeres exhiben sus cualidades particulares de dirección en grado mucho mayor que los hombres. También parece que subsista un estilo de dirección específicamente femenino. Ello significará un beneficio para todos, ya que el estilo femenino de dirección no sustituye al tradicional, sino que lo complementa.

En vez de humanizar el medio ambiente laboral, tal como muchos analistas de finales de la década de los setenta habían pronosticado que sucedería cuando aumentase su número, la mayoría de las mujeres con éxito se habían convertido en clones o imitaciones del tradicional ejecutivo varón. En muchas mujeres directivas existía una creciente concienciación de que todo era radicalmente diferente. Comprendían que dichos papeles tradicionales les impedían utilizar toda su gama de cualidades y las obligaban a actuar de tal modo que se limitaba su eficacia como dirigentes. El estilo tradicional de dirección no era eficaz para muchas mujeres. Aunque algunas mujeres que habían llegado a la cumbre actuaban de modo similar a sus colegas varones, e incluso unas pocas eran capaces de superar a la mayoría de los hombres con los que trabajaban, la inmensa mayoría de mujeres directoras no parecía estar a gusto con el estilo tradicional de dirección imperante en la mayor parte de empresas. Y, lo que era más importante, dicho estilo tradicional no reforzaba sus cualidades innatas ni utilizaba mejor sus instintos y sus características femeninas naturales. En lugar de ello, obligaba a muchas mujeres a actuar de un modo antinatural y que las hacía menos eficaces en su papel de directoras.

PREGUNTAS SOBRE LA DIRECCIÓN FEMENINA

¿Qué pruebas existían ya que apoyasen la idea de que las mujeres pudieran tener un estilo natural de dirección, diferente del de los hombres?

¿Por qué no existía mayor apoyo al concepto de dirección femenina entre el pequeño grupo de elite que ya había llegado a la alta dirección? ¿Su amplia aceptación del modelo tradicional era el resultado de una mayor experiencia o había otros factores en juego?

Entre las mujeres que rechazaban el sistema tradicional de dirección (situadas primordialmente en mandos intermedios), ¿qué era lo que personalmente juzgaban ineficaz y limitativo en dicho sistema? ¿Su disgusto se refería a ciertas tareas que se esperaba que realizasen, o había realmente algo que las molestaba en el conjunto del sistema?

Si fuera posible identificar los aspectos del modelo tradicional de dirección que algunas mujeres consideraban que reducía su eficacia, ¿sería también posible identificar un estilo diferente de dirección que se ajustara con mayor naturalidad a las mujeres directoras y que también funcionara más eficazmente en las empresas?

Suponiendo que pudieran definirse las características de este estilo diferente, ¿utilizarían algunas mujeres dicho sistema no tradicional en el management? En caso afirmativo, ¿quiénes serían y cómo actuarían?

Por último, la pregunta más crítica y pragmática de todas. Si las mujeres tuvieran un estilo diferente y eficaz de dirección, ¿cómo podría este sistema no tradicional beneficiar específicamente a las organizaciones? ¿dónde estaría el valor añadido para las empresas?

Casi todos los consejos iban orientados a borrar cualquier diferencia que pudiera existir entre hombres y

mujeres. Los expertos recomendaban a las mujeres que mostraran mejor estrategia, mayor firmeza y más competitividad, y fuesen menos emotivas y sensibles. Además, se suponía que las mujeres debían vestir de modo clásico, con trajes sastre y faldas, debían jugar a golf y poseer amplios conocimientos sobre los deportes profesionales. Y se consideraba que nunca debían hablar sobre su vida privada en la oficina. Es decir, cánones típicamente masculinos. Que existían importantes diferencias en el estilo directivo entre hombres y mujeres no era solamente una idea interesante, sino también una realidad.

DESARROLLO DE DOS MODELOS DE DIRECCIÓN

Funciones directivas importantes:

- utilización del poder,
- dirección de las relaciones laborales,
- resolución de problemas,
- solución de conflictos,
- motivación a los empleados,
- fijación de objetivos,
- toma de decisiones,
- trabajo en equipo.

Utilizando estas variantes se perfilan dos modelos de dirección que significan enfoques netamente diferentes para cada una de las funciones directivas citadas anteriormente.

CONFIRMACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN FEMENINA

Si bien muchos creían que ciertas diferencias individuales no estaban relacionadas con el sexo, había un acuerdo total concerniente a la idea de diferencias en el estilo directivo de hombres y mujeres.

La mayor parte de los directores estaban totalmente de acuerdo en que estos dos estilos funcionaban muy eficazmente juntos. Los describían como complementarios, equilibrados y más adecuados para responder a las variables exigencias comerciales. Idealmente, consideraban que las organizaciones que impulsaban ambos estilos serían las más eficaces. Pero se pone de manifiesto que las empresas todavía no habían aprendido a reconocer ni a estimular el enfoque femenino de dirección.

RESISTENCIA DE LAS EMPRESAS AL ESTILO FEMENINO

El influjo de las mujeres en cargos directivos a fines de la década de 1960 y durante la de 1970 había creado una base insondable de talento femenino. Nunca había habido antes, en la historia de nuestra sociedad, tantas mujeres que ocupasen destacados puestos directivos. Sin embargo, esta presencia femenina más intensa no parecía influir en modo alguno en la forma de dirección de las empresas.

En medio de toda esta confusión, había un punto claro. Dentro del escalafón del management de las empresas, no se estaban utilizando completamente las cualidades directivas de decenas de miles de mujeres, que no se adaptaban al tradicional modelo masculino de dirección. Si bien generalmente, a primera vista, estas mujeres no se distinguían de otras, su sistema natural de management y dirección era totalmente diferente, y su potencial para mejorar la eficiencia de la organización era enorme. Sin embargo, para conseguir que este potencial aflorara se requería comprender primero el tipo de factores que operaban dentro de las organizaciones para acallar y subvertir la dirección femenina.

Un artículo en *Savvy* describe los resultados de un estudio realizado con mujeres en los sectores de la banca, la abogacía y la arquitectura por la psicóloga Beth Milwid. El artículo analiza las barreras que muchas mujeres profesionales encuentran después incluso de haber demostrado su capacidad para triunfar en trabajos difíciles.

Señala: Se ha pasado el período de prueba. Pero entonces las mujeres se enfrentaban a otros obstáculos de intransigencia: las vigencias imperantes en las empresas dominadas por hombres. Muchos hombres situados ante un refrigerador de agua permanecen silenciosos cuando pasa una mujer. Las conversaciones en el comedor la marginan. Se toman decisiones de forma que ella no tenga acceso. La impenetrabilidad de la estructura masculina es real. Aunque las relaciones con los colegas de igual jerarquía generalmente son cordiales, con los superiores, los hombres que ostentan el poder real, no lo son.

Otro artículo, en *Working Woman*, trata el mismo tema, pero esta vez referido al contexto de la poderosa industria de inversión bancaria. Los prejuicios heredados subsisten, y las luchas de las mujeres no han acabado, especialmente en lo concerniente al ascenso a los niveles jerárquicos más elevados....

Arlene Johnson fue vicepresidente de programas para empresas Catalyst, una organización con sede en Nueva York que colabora con individuos y con empresas para promocionar opciones familiares y profesionales. Al tratar sobre la utilización eficaz de las cualidades de la mujer, indicó: Existen barreras para el ascenso jerárquico de las mujeres. Dichas barreras son muy sutiles y peculiares, y están relacionadas con mitos y percepciones falsas. La concienciación sobre estos temas es el próximo paso en el proceso de acción afirmativa.

Aunque Johnson se manifiesta partidaria de derrocar a los desfasados estereotipos sobre la incapacidad de las mujeres para ser directoras eficaces, también cree que insistir en las diferencias crea en última instancia relaciones antagónicas. No obstante, si se quiere que el estilo de dirección femenina sea aceptado en las empresas, y contribuya a su progreso y vitalidad, parece que no hay otra alternativa que reconocer directamente tales diferencias. Solamente a través de los reflexivos intentos de los directores para concienciarse de sus beneficios y para demostrar el positivo impacto que este nuevo enfoque complementario de dirección puede tener para las empresas, será aceptado este estilo alternativo.

MASCULINISMO EMPRESARIAL

El escritor de ciencia ficción H. G. Wells dijo una vez: Vivimos con referencia a las expectativas pasadas y no a los acontecimientos futuros, pese a que sean inevitables. La sensatez de esta afirmación es particularmente aplicable para comprender la posición de las mujeres ejecutivas en la actualidad, pues su situación en las organizaciones contemporáneas está todavía muy influida por las circunstancias que rodearon a la incorporación inicial en gran escala de las mujeres al management, a finales de la década de los sesenta.

A principios de los sesenta, el management era un club con dominio exclusivo de los varones y la mayoría de organizaciones habrían estado satisfechas al seguir de esta forma. Dicha incorporación masiva de mujeres a las tareas directivas en esa época fue principalmente el resultado de una norma legal:

Artículo VII de la Civil Rights Act de 1964

Una disposición adicional a esta Ley, la Executive Order n° 11375 del gobierno federal de los Estados Unidos, promulgada en 1967, agregó el sexo a otras categorías de discriminación prohibidas por una orden anterior que se aplicaba a los contratistas con el gobierno. Significó que las empresas con unos contratos superiores a 10.000 dólares tenían que acatar esta orden ejecutiva o arriesgarse a perder su negocio con el gobierno. La discriminación por sexo se había convertido ahora en un compromiso económico en muchos negocios. En consecuencia, las mujeres tendrían que incorporarse a la corriente de la vida empresarial, incluso en los puestos de dirección.

LAS MUJERES DEBEN ADAPTARSE

Desde finales de la década de 1960, la adaptación ha sido un requisito básico para las mujeres en las carreras no tradicionales, incluyendo el management. Desde un punto de vista sociológico, las mujeres invadieron un

terreno ajeno cuando entraron masivamente en los escalafones directivos.

Las vigencias empresariales que las mujeres directivas encuentran han sido trazadas enteramente por los hombres. Betty Friedan describió inicialmente dichas vigencias creadas por los hombres, y el ambiente en torno de ellas, como masculinismo. Utilizó este término para referirse al clima que las estudiantes universitarias encontraban en Harvard a principios de los años ochenta.

MASCULINISMO

En el corazón del masculinismo hay el concepto de competición. Dentro de la visión del masculinismo, en los negocios –e incluso en la propia vida– todo se configura en torno a una lucha competitiva, con vencedores y perdedores claramente delimitados. El objetivo primario y sustancial es vencer o triunfar sobre los adversarios. A este respecto, el masculinismo en las empresas se asemeja a las características, los objetivos e incluso la estructura militar, y sin duda ha sido inspirado por estos factores.

La moral de los deportes de competición también está viva y presente en las vigencias empresariales del masculinismo. Las analogías y las metáforas deportivas figuran continuamente en las conversaciones ejecutivas. Expresiones como plan de juego, jugar en equipo, batir récords y marcas, forman parte de la terminología comercial.

CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIAL

Ante todo, y en primer lugar entre estas características, hay la necesidad de un riguroso control. El comportamiento resultante en apoyo de esta característica es la dirección autoritaria. La jerarquía se convierte en la fuente básica de obediencia.

Una segunda característica del masculinismo es la firmeza o comportamiento agresivo.

Una tercera característica muy valorada en las organizaciones masculinas es la capacidad para pensar analítica o estratégicamente. El control por medio del cálculo y de una cuidadosa organización constituye una virtud crucial.

Atribuyen también gran importancia al mantenimiento de una actitud objetiva y no emocional con respecto al negocio.

Modelo de dirección masculina

Estilo operativo:

Competitivo

Estructura de organización:

Jerárquica

Objetivo básico:

Triunfar

Estilo de resolución de problemas:

Racional

Características clave:

Fuerte control

Estrategia

No emocional

Análisis

LOS ROLES DE ADAPTACIÓN

En los negocios el concepto de que la mujer debe adaptarse y acomodarse está tan introducido que dicho proceso puede desglosarse en etapas claramente identificables.

I etapa: Compromiso de fraternidad

Deseosas de tener apariencia del ejecutivo triunfador, muchas mujeres devoran los consejos sobre cómo tener éxito y están dispuestas a modificar su estilo, sus intereses y su comportamiento, procurando adaptarse al molde directivo. Si bien esta adaptación limita el impacto negativo que las mujeres directoras pudieran ejercer sobre sus compañeros en un entorno nuevo e inprobado, también restringe su capacidad para desarrollar sus instintos naturales como directoras femeninas. En vez de aprender a confiar en sus propios sentimientos y en vez de utilizar sus cualidades para dirigir con eficiencia, el compromiso de fraternidad hace que las mujeres renieguen gradualmente de sus verdaderos pensamientos y sentimientos. Cuando se han demostrado a sí mismas y a los demás que dicha metamorfosis es completa, están a punto para pasar a la siguiente etapa en el ciclo de adaptación.

II etapa: Consecución de la primera posición

La mujer que lucha para conseguir la primera posición trabaja para llegar a ser parecida a los hombres y para gustarles en su trabajo, pero también se convierte en un obstáculo importante para el éxito de otras mujeres.

III etapa: Espléndido aislacionismo

Al igual que los peces que pasan toda su vida sin saber que están mojados, también estas espléndidas aislacionistas han pasado toda su carrera conviviendo con el masculinismo sin saber siquiera que existiese.

Sin embargo, aunque algunas mujeres directoras superan cada una de estas tres etapas en el curso de su carrera, otras no lo consiguen. Muchas se estancan en una de las etapas iniciales de la adaptación. Otras abandonan el ciclo de adaptación e incluso el mundo empresarial. En la actualidad sólo un porcentaje muy pequeño de mujeres que siguen en las grandes empresas han sido capaces de desarrollar y utilizar su estilo de dirección femenina en vez de adaptarse a los roles tradicionales.

LA FALACIA DE LA ADAPTACIÓN

Para captar la esencia de este dilema, recordemos que hace años se popularizó una comparación satírica de hombres y mujeres en el mundo de los negocios, que circuló profusamente por muchas empresas. He aquí una versión de la misma:

Cómo distinguir a un hombre de negocios de una mujer de negocios

- Un hombre de negocios es agresivo; una mujer de negocios es impulsiva.

- Un hombre de negocios es detallista; ella es agobiante.
- Él pierde a veces su sangre fría al estar muy pendiente de su trabajo; ella es irritable.
- Él sabe cómo proseguir; ella no sabe cuándo acabar.
- Él permanece firme; ella es dura.
- Él es un hombre de mundo; ella se mueve alrededor del mismo.
- Él no teme decir lo que piensa; ella vocifera.
- Él bebe martinis a causa de la excesiva tensión del trabajo; ella es una esponja.
- Él ejerce la autoridad con diligencia; ella está loca por el poder.
- Él trepa por la escala del éxito; ella se duerme en su camino hacia la cumbre.
- Él realiza su trabajo de un modo estricto; ella es inflexible en su trato.

NECESIDAD DE UN NUEVO ESTILO DE DIRECCIÓN

Convenientemente estimulado y desarrollado, el estilo femenino de dirección puede representar un papel destacado en la revitalización de las empresas. No obstante, en opinión de muchos, dichas empresas no han de aceptar todavía este estilo no tradicional, y deben favorecer en su lugar a los sistemas tradicionales y homogéneos de dirección.

Las empresas no se pueden permitir el lujo de que esas mujeres poco adaptadas se vuelvan a casa, ni tampoco perder su colaboración. Máxime cuando dentro de este grupo sobresaliente de líderes femeninos pueden figurar muchos de los talentos directivos cuyas cualidades serán absolutamente necesarias para resolver la actual crisis empresarial.

NECESIDAD DE UN NUEVO CONCEPTO DE DIRECCIÓN

El psicólogo Michael Maccoby trató sobre estos cambios en una conferencia que tituló Management and Leadership. En ella explicó: Mi tesis más radical es que la era de la dirección ha concluido. Las empresas más avanzadas ya no necesitan directores... Lo que necesitamos son líderes que ayuden a formar equipos en los que otros compartan las funciones directivas.

Los investigadores Lynn Rosener y Peter Schwartz describen las que ellos consideran principales diferencias entre el estilo tradicional Alfa y el nuevo estilo de liderazgo Beta, de esta manera: El estilo dominante 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 los problemas específicos.

El estilo de liderazgo Beta se basa en el pensamiento sintético, intuitivo y cualitativo. Confía en las relaciones de adaptación como ayuda. Tiende a buscar soluciones completas a los problemas en conjunto.

EL PAPEL DE LA MUJER COMO DIRECTORA

Estos autores consideran también que el estilo Beta se adapta mucho mejor a las mujeres directoras, y de modo más natural, que a la mayoría de los hombres. Indican: La introducción de este estilo (Beta) en los sistemas más tradicionales representa una gran oportunidad de resolución de la crisis –y las mujeres pueden desempeñar una parte instrumental en la capitalización de esta oportunidad. Aunque es importante observar que ningún estilo es patrimonio exclusivo de un sexo o del otro, las expectativas del rol sexual en la cultura occidental son de tal índole que polarizan estos modelos de conducta entre hombres y mujeres en nuestra sociedad. Tradicionalmente, la mayoría de hombres actúan de acuerdo con los estilos Alfa, y la mayoría de mujeres se comportan más en concordancia con los estilos Beta.

De este modo, a medida que se continúan acumulando evidencias que apoyan la necesidad de cambios fundamentales en la naturaleza y en la estructura de las empresas, han comenzado a surgir nuevas soluciones. Sin embargo, para que dichas soluciones consigan su máximo impacto, los directores veteranos que

actualmente llevan las riendas de los negocios deben demostrar su involucración y su apoyo a estos nuevos sistemas y, en muchos casos, deben alterar su estilo tradicional de management. Además, deben empezar a aceptar el papel que las mujeres directoras pueden representar en esta importante transición, y estimular el diferente estilo de liderazgo que las mujeres, como grupo, aportan a los puestos de trabajo. ¿Puede la alta dirección asimilar los cambios precisos para cambiar los fracasos y tropiezos del reciente pasado en los éxitos del futuro? Aunque la respuesta todavía no puede ser totalmente clara, existe un punto que sí es seguro. La capacidad o incapacidad del management para aceptar completamente estas realidades cambiantes, tendrá un impacto en nuestra economía mucho mayor que en cualquier otra época del pasado, y además marcará el curso de nuestro futuro a largo plazo. Es un desafío que requerirá visión, valor, humildad y, por último, las cualidades, tanto de los directores tradicionales como de la dirección femenina, para llegar a las mejores soluciones.

LA HORA DE LA DIRECCIÓN FEMENINA

En toda la industria existe ahora mayor evidencia que nunca de la necesidad del cambio. En medio de esta creciente evidencia, muchos analistas consideran que el estilo tradicional de dirección utilizado por una amplia mayoría de empresas es un obstáculo importante para el desarrollo y el progreso.

En el pasado, la mayoría de directores de empresas opinaban que la dirección en participación era poco realista. Algunos incluso consideraban que era un eufemismo para enmascarar la abdicación de la responsabilidad directiva. Sin embargo, en la actualidad existe en muchas organizaciones un auge del apoyo a un sistema más orientado hacia las personas.

La dirección en participación no funciona automáticamente a partir del momento en que los ejecutivos deciden apoyar dicha idea. En primer lugar las empresas deben estar dispuestas a reconsiderar su filosofía básica de dirección, y luego empezar a recompensar a los directores por utilizar un estilo más participativo.

Tom Peters y Bob Waterman comprobaron que una orientación directiva que tuviese auténticamente en cuenta a las personas era una de las características definitorias de las empresas distinguidas que visitaron.

Irónicamente, ninguno de los escritores y estudiosos que han comentado la necesidad del cambio han efectuado la conexión entre lo que ellos dicen que se precisará para la supervivencia empresarial y las cualidades naturales de las mujeres directoras. Sin embargo, en algunos aspectos, parece que las mujeres que son directoras pueden estar mejor preparadas, para hacer frente a los desafíos del futuro, que muchos directivos varones tradicionales que triunfaron en el pasado. Ocurre que muchas de las características que se consideran cruciales para el éxito –interés por las personas, habilidad en la relación personal, dirección intuitiva y resolución creativa de problemas– son cualidades que las mujeres poseen, pues a lo largo de toda su vida se les ha estimulado a adquirirlas y desarrollarlas. Por consiguiente, se da la paradoja de que las cualidades de las mujeres, que anteriormente debían ser dejadas a un lado al entrar en el mundo del management, son finalmente reconocidas como cruciales para la salud y la viabilidad a largo plazo de sus empresas.

DEFINICIÓN DE LA DIRECCIÓN FEMENINA

Es un estilo de dirección que emplea toda la gama de talentos y cualidades naturales de las mujeres como nunca se había hecho antes. Es un sistema de dirección relacionado con las diferencias de sexo, las costumbres sociales y el conjunto peculiar de experiencias vitales desde la primera infancia, que condicionan el comportamiento, los intereses y las características de las mujeres en la edad adulta.

En esencia, el estilo de dirección femenina difiere fundamentalmente del estilo tradicional de dirección en que se basa en los datos racionales tanto como en las emociones.

Al sintonizar con los aspectos emotivos subyacentes en cualquier modalidad de relación humana, las mujeres directoras poseen datos adicionales a tener en cuenta en el momento de tomar decisiones, y se inclinan a considerar con más frecuencia sus propios sentimientos y los de los otros al buscar soluciones a problemas complejos. El resultado más probable es que funcionen de forma algo diferente a la de sus colegas más tradicionales en sus roles para resolver problemas, tomar decisiones y dirigir relaciones.

En resumen, las mujeres directoras tienen mayor aptitud para mantener unas relaciones personales más estrechas con los demás. Es mucho más probable que tengan en cuenta los sentimientos, así como los datos básicos, en el momento de tomar decisiones, que se esfuercen por llegar a soluciones en las que todos ganen, y en evitar situaciones en las que alguien tenga que perder. También se inclinan preferentemente a subordinar los progresos personales a corto plazo a la mejora general de la salud de la organización a largo plazo, de la que dependen mutuamente ellas y sus colaboradores.

Naturalmente, estas cualidades no las poseen todas las mujeres directoras en el mismo grado, ni tampoco es cierto que todos los directores varones carezcan absolutamente de ellas.

Modelo de dirección femenina

Estilo operativo:

Cooperativo

Estructura de organización:

Equipo

Objetivo básico:

Lograr calidad

Estilo de resolución de problemas:

Intuitivo/Racional

Características clave:

Control reducido

Comprensión

Colaboración

Niveles de alto rendimiento

ORÍGENES EN LA BIOLOGÍA

Los orígenes de estas diferencias radican en las propias realidades de la biología y de la fisiología, así como en los modos fundamentalmente diferentes de crianza y educación de los niños y de las niñas en nuestra sociedad occidental. Por tanto, no hay que sorprenderse de que la exacta naturaleza de estas diferencias y la forma en que afectan a las aptitudes, actitudes, conducta e incluso la salud de hombres y mujeres sea objeto de considerable interés por parte de científicos e investigadores sociales.

Se sabe desde hace mucho tiempo que los chicos y las chicas manifiestan diferencias significativas en las aptitudes básicas. Por lo general, las chicas tienden a ser más hábiles en cualidades verbales, mientras que los chicos destacan más en matemáticas y cualidades espacio-visuales. En su libro *The Psychology of Sex Differences*, las investigadoras Carol Jacklin y Eleanor Maccoby describen estas diferencias: Los tests de inteligencia general no muestran diferencias por razón del sexo... Sin embargo, en sucesivos tests de cualidades especiales surgen diferencias según el sexo. Generalmente, las chicas sobresalen en tareas verbales, y los chicos en las matemáticas y las visuales-espaciales.

Cierto número de científicos sostienen que las diferencias de aptitudes entre los sexos pueden ser debidas a diferencias básicas en la estructura del cerebro masculino y del femenino. Dichas diferencias, según sus hipótesis, son el resultado de las distintas presiones a las que han estado sometidos hombres y mujeres durante millones de años de evolución. Según su teoría, en las sociedades primitivas los hombres eran los cazadores. Para cazar con éxito, la naturaleza seleccionaba a los hombres con cualidades físicas tales como agudeza visual, control de movimientos y habilidad para calcular la distancia y la dirección. Las mujeres, por otra parte, eran seleccionadas por otras cualidades. Al ser madres y cuidadoras de los hijos, fue necesario que desarrollasen una más depurada capacidad de lenguaje y también sensibilidad emotiva.

Nadie pone en duda el dramático impacto de las hormonas sexuales en la conducta diaria de hombres y mujeres. La doctora Estelle Ramey, profesora de fisiología y biofísica en la Universidad de Georgetown, es una científica que ha estudiado a fondo este tema. Gran parte de sus estudios se han centrado en las diferencias hormonales entre los sexos y su relación con las reacciones ante el stress en los adultos.

Según sus estudios, las mujeres tienen generalmente una mayor tolerancia al stress debido a su constitución hormonal. La doctora Ramey sostiene, en cambio, que muchos elementos de las reacciones de los hombres 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 podría 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 el hombre moderno.

PAPEL DE LA EDUCACIÓN

Las diferencias en la educación desempeñan también un papel importante en la conformación de nuestros valores, intereses y conducta durante la infancia y las etapas posteriores de la vida. Desde el momento en que un bebé es vestido con ropas de color azul o de color rosa, los adultos empiezan a reaccionar ante él de acuerdo con sus propias expectativas sobre la forma en que se supone han de comportarse los niños y las niñas. A lo largo de los primeros años de vida, los padres y los maestros refuerzan muchas diferencias de comportamiento en los niños basadas primordialmente en el sexo.

En un estudio típico sobre los efectos de la educación en la conducta de varones y de hembras, se pidió a un grupo de profesores de primera enseñanza que describiera las diferencias en el comportamiento típico de los niños y de las niñas. Informaron que los primeros tendían a ser físicamente más activos, jactanciosos, discutidores y curiosos, mientras que ellas eran más pulidas, más atentas y obedientes, y con mayor facilidad de palabra.

No es fácil determinar hasta qué grado pueden atribuirse estas diferencias a la constitución genética o a la educación. Por consiguiente, sigue la polémica de naturaleza contra educación entre científicos, profesores y padres. Lo que no puede discutirse, sin embargo, es el poderoso impacto que estas diferencias tienen sobre nosotros, con independencia de sus orígenes.

¿Y qué ocurre en etapas posteriores de la vida? ¿Desaparecen las diferencias debidas al sexo a medida que nos hacemos adultos? ¿Somos más similares como mujeres y hombres adultos, que cuando éramos niñas y niños? Aunque tal vez se amplíen nuestros intereses incluyendo actividades y aficiones que antes considerábamos

dominio del otro sexo, las investigaciones realizadas indican que continúan existiendo diferencias básicas de valores entre los sexos a lo largo de toda la vida adulta.

A diferencia de la conducta externa, que puede ser variable, los valores básicos constituyen el fundamento de nuestro carácter y de nuestra personalidad. Como tales, sirven de guía a nuestras decisiones, nuestra filosofía personal, nuestra percepción del mundo y nuestras relaciones. Según The Study of Values, una encuesta realizada entre miles de estudiantes en los Estados Unidos, hombres y mujeres difieren significativamente por la prioridad que dan a los seis valores básicos medidos. Es interesante observar que el perfil medio del varón es inverso al de la mujer.

Según dicha encuesta, los hombres muestran tendencia a ser motivados primordialmente por la búsqueda de la verdad racional (la teoría), los aspectos prácticos y la utilidad de las cosas y de las ideas (la economía), y el deseo de poder e influencia (la política). Por tanto, atribuyen mayor valor a su capacidad para observar y razonar objetivamente, hallar un propósito útil en su trabajo y en sus vidas, y conseguir tener influencia y ser admirados por los demás.

Las mujeres conceden mayor prioridad a la forma y la armonía (la estética), al interés por las personas (la sociología), y a la unidad y la espiritualidad (la religión). Como grupo, las mujeres tienden a mostrar mayor interés por la belleza y la expresión creativa, a ser motivadas por el deseo de ayuda y cuidado del prójimo, y a ser guiadas por el idealismo.

No debe sorprender que las diferencias en los valores tienden a producir distinciones en la percepción, el comportamiento y las actitudes de los directores. Al examinar los perfiles medios de hombres y mujeres, puede deducirse que, si trabajan juntos, ambos grupos pueden abarcar un espectro más amplio de temas de la organización, con un mayor equilibrio y una superior concienciación a lo que conseguiría cada grupo por sí solo.

NECESIDAD DE ACEPTAR LA DIRECCIÓN FEMENINA

Si el citado estilo de dirección femenina es una alternativa más eficaz para muchas mujeres que el estilo tradicional masculino, ¿por qué no es aceptado y estimulado en muchas empresas? Muy sencillamente, no es aceptado porque para hacer tal cosa se requeriría la admisión de que las mujeres, como grupo, son diferentes pero iguales a los hombres. Esto exige un cambio de la forma de ver el mundo de muchos directores de empresa, incluso aquellos que se consideran a sí mismos progresistas. La tendencia masculina, ya sea consciente o inconsciente, continúa siendo el principal obstáculo al que se enfrentan la mayoría de mujeres directoras en las empresas. Aunque estas mujeres desempeñen bien su labor, generalmente su estilo es infravalorado por sus jefes y colegas varones que no están acostumbrados a trabajar con este sistema no tradicional.

El problema de la tendencia inconsciente masculina, que caracteriza los niveles de actuación en muchas empresas, también fue tratado por Betty Friedan en 1983, en un artículo en *The New York Times Magazine*. Describe en el mismo el poderoso impacto de la cultura masculina sobre las mujeres en la Universidad de Harvard, tal como observó trabajando en una encuesta en el Institute of Politics.

Friedan señala: Durante el año que pasé allí, se me pidió que entrevistase a mujeres en la facultad de Derecho, a otras estudiantes de Medicina e internas, y a grupos femeninos de estudiantes de teología y de arquitectura. Estas mujeres impresionaban por su competencia, pero me hacían sentirme incómoda. Parecían demasiado pulidas, en cierto modo como si estuviesen demasiado controladas, limitadas, casi sometidas y ligeramente carentes de juicios propios. Un decano de una de las facultades profesionales dijo: "Aquí entran las mujeres más brillantes, por supuesto. Su expediente académico es impresionante, al igual que los resultados de sus tests de admisión. Sin embargo, por alguna razón, no parecen desenvolverse tan bien cuando están aquí. ¿Puede explicarlo? No sin entrevistarlas –contesté–, pero tengo la sospecha de que se debe a que sus

estructuras –todo el ambiente de aquí– son muy masculinas; en cierto modo, esto las enajena, aunque ellas tal vez no se den cuenta. Hay algo en el ambiente de aquí que no les permite manifestar lo mejor de su energía femenina. Pero si esto es así es mejor que lo descubra. Porque también es preciso ejercer influencia sobre los hombres para conseguir llegar al tipo de dirección que se necesita en la actualidad.

Los efectos del masculinismo y las presiones que éste ejerce sobre las mujeres para que se adapten a él pueden ayudar a explicar los resultados de muchos estudios recientes que dicen no haber hallado diferencias en los estilos directivos de hombres y de mujeres. Dado que las organizaciones han obligado a las mujeres a actuar igual que los hombres para triunfar, no hay que sorprenderse de que muchas mujeres con éxito digan que se identifican con un estilo de dirección más masculino en tests llevados a cabo por las propias empresas. Además, en muchas organizaciones los procedimientos de ascenso se han vuelto contra las mujeres que actúan con un estilo no tradicional. Debido a que muchas empresas tienden a seleccionar inconscientemente a aquellas mujeres que se adaptan al modelo tradicional de progreso, se deduce que las diferencias entre los estilos masculino y femenino de dirección podrían llegar a ser incluso menos notables en los niveles más elevados de la gerencia en las organizaciones tradicionales.

CRECIENTE APOYO A LA DIRECCIÓN FEMENINA

Afortunadamente, existen signos de cambios positivos en algunas organizaciones. A medida que aumenta el número de mujeres que acceden a cargos directivos en las empresas, algunas empiezan a cuestionar la presunción de que para alcanzar el éxito haya que acomodarse al sistema tradicional masculino. Convencidas de que para demostrar su competencia ya no es preciso adaptarse al estilo masculino o desempeñar roles en consonancia con el mismo, estas mujeres admiten que disponen de otra alternativa más eficaz y más satisfactoria personalmente.

Para algunas mujeres directoras no hay nada realmente nuevo en el concepto de dirección femenina. Es, sencillamente, un término nuevo que describe exactamente lo que han estado haciendo durante su vida profesional.

Al actuar como directoras femeninas, creen ser capaces de utilizar más su intuición, su creatividad y su habilidad en la relación personal para resolver los problemas directivos y hallar mayor satisfacción personal en su trabajo.

Lois Wyse, presidente de Wyse Advertising, es una mujer que ha alcanzado el éxito y que considera que las mujeres tienen algo diferente que ofrecer a las empresas. En su libro *The Six-Figure Woman (and How TO Be One)*, (La Mujer de Seis Cifras) [y como ser una de ellas], aconseja a la mujer que desee triunfar en la vida empresarial que siga los dictados de su corazón y cita algunas de las cualidades que el estilo femenino de dirección puede añadir al mix empresarial.

Dichas cualidades incluyen:

- ser capaz de precisar y de evolucionar y dirigir el aquí y ahora;
- utilizar cualidades maternas para dirigir eficazmente;
- utilizar el humor para reducir la tensión en las reuniones.
- **NECESIDAD DE SUPERAR LOS ESTEREOTIPOS NEGATIVOS**
- ¿Qué es lo que parece impulsar a las mujeres a realizar este esfuerzo extra? Parecen existir varias razones. En primer lugar, el persistente problema de las actitudes negativas hacia las mujeres en los roles directivos. La necesidad de las mujeres directoras de probarse a sí mismas en un entorno empresarial algunas veces hostil, también está relacionada con su deseo de contar con normas objetivas y explícitas que sirvan para valorar su rendimiento. La encuesta realizada en 1983 por la American Management Association, efectuada entre más de 1.500 directores, hombres y mujeres, puso de manifiesto que las mujeres daban un voto mucho más alto que los hombres a un sistema

eficaz de valoración del rendimiento, evaluándolo como muy importante. Por consiguiente, las mujeres deben establecer objetivos claros y normas con las que puedan medirse para tener éxito.

- **MODELOS DE ROLES VISIBLES**

- Una segunda razón de esta estricta ética laboral entre las mujeres directoras está relacionada con el factor de visibilidad al que deben enfrentarse. Muchas mujeres sostienen que aún son una curiosidad empresarial en su ascenso del escalafón. Esta visibilidad añadida las hace más vulnerables a la crítica, pues sus récords de rendimiento tienden a ser más observados que los de sus colegas masculinos. Por tanto, dedican gran parte de su tiempo a intentar ser perfectas.
- Al darse cuenta de lo que su éxito o fracaso puede representar simbólicamente dentro de las empresas, muchas dirigentes femeninas están dispuestas a dedicar un tiempo adicional y el máximo cuidado antes de tomar decisiones. Las directoras femeninas tienden a contemplar todo esto como una importante responsabilidad y como un factor que puede ejercer un impacto positivo sobre el rendimiento.
- En las empresas donde se estimula la dirección femenina, tanto los hombres como las mujeres se dan cuenta de las diferencias en el modo de enfocar estos directores la fijación de normas de rendimiento personal.
- Gran parte de los consejos dados a las mujeres directoras a finales de la década de los sesenta y principios de los setenta se centraban en el impacto negativo de la necesidad de estar bien preparadas por encima de todo. Durante esos años se criticó a las mujeres por dedicarse en exceso a trabajar duramente y no interesarse bastante por la estrategia política.

- **EMPRESARIAS DE ALTO RENDIMIENTO**

- Una de las principales razones citadas por muchas mujeres empresarias para iniciar su propio negocio, está relacionada con el descenso de la ética laboral y con la creciente importancia de la política en muchas empresas. Ello es causa de seria preocupación para muchas personas.
- Actualmente, en muchas empresas existe una especie de tolerancia de la mediocridad. Este desgraciado fenómeno se ha traducido en un estancamiento del progreso empresarial y continuará, a menos que se produzca una reacción en el ámbito comercial en pro de la dedicación, la disciplina y la perfección.

- **LAS MUJERES Y SU EXPOSICIÓN A LOS RIESGOS**

- Uno de los lamentables estereotipos que se extendió por las empresas, en los primeros tiempos en que las mujeres empezaron a acceder al management, fue el de que son poco propensas a exponerse a los riesgos. De acuerdo con los estudios centrados en las diferencias en la enseñanza primaria se considera que las mujeres son más reacias a los riesgos que los hombres; las chicas y, más tarde las mujeres, parecen afrontar los riesgos de manera diferente.
- Aunque parece ser que las mujeres dan una orientación diferente al hecho de asumir riesgos, considerando cuidadosamente las consecuencias potencialmente negativas, no está claro que esta perspectiva sea perjudicial para ellas o para sus empresas. Tampoco está claro que esto impida que las mujeres se expongan a riesgos razonables.
- Considerando las consecuencias de sus acciones, las mujeres ejecutivas arriesgan en cada caso más que los hombres en iguales circunstancias. Existe un mayor riesgo en caso que no consigan lo que desean.
- Al mismo tiempo, la experiencia que las mujeres han acumulado en el management durante la última década parece que ha tenido un impacto positivo en su nivel de tranquilidad al exponerse a los riesgos. Aunque todavía se dan cuenta de los resultados potencialmente negativos, actualmente muchas mujeres directoras también pueden apreciar más los positivos.
- Parecen existir pocas dudas de que, a medida que las mujeres continúan teniendo éxito en eliminar las viejas barreras a su progreso profesional, irá aumentando su predisposición a correr más riesgos. Los éxitos anteriores se convierten en un fuerte impulso motivador para asumir riesgos razonables.

- **CUALIDADES INTERPERSONALES CLAVE**

- ♦ Cualidades de percepción: La capacidad de captar pistas no verbales; de colocarse en el lugar del otro, ya sea literalmente o de modo figurado, y de comprender los sentimientos y las reacciones de él o de ella.

- ◆ Cualidades de saber escuchar: Saber prestar completa atención a lo que dicen los demás y a cómo lo dicen. Utilizar pistas no verbales para animar a participar en una discusión abierta. Dejar que las personas acaben de expresar sus ideas sin interrumpirlas.
- ◆ Expresión de los sentimientos: Sintonizar los propios sentimientos con las condiciones ambientales que los originan. Utilizar las reacciones producidas por los propios sentimientos como barómetro emocional dentro del grupo.
- ◆ Expresar los sentimientos como método para reforzar las comunicaciones y observar las reacciones emocionales de los otros. Reaccionar espontáneamente ante las situaciones. Tener en cuenta los sentimientos al tomar las decisiones.
 - ◇ Familiaridad/Autenticidad: Desarrollar una relación personal con los otros. Compartir datos personales sobre uno mismo y estimular a los demás a hacerlo. Centrarse en el individuo en su totalidad, no sólo como empleado.
 - ◇ Uso del feedback: Proporcionar un claro y directo feedback para el rendimiento, que se centre en las acciones. Solicitar feedback a los colegas y a los empleados. Utilizar el feedback para modificar la propia conducta.
 - ◇ Fijación del impacto personal: Comprender el impacto de la propia conducta sobre los demás. Saber reconocer de qué modo le ven a uno los demás y las consecuencias de las propias acciones sobre la marcha de las relaciones.

CUALIDADES DE PERCEPCIÓN Y DE SABER ESCUCHAR

En su popular libro sobre la perfección de las empresas, Tom Peters y Bob Waterman destacan la importancia de la dirección por medio de visitas a los empleados. Encontrarse con las personas en su propio terreno, visitar a los empleados que están trabajando en su hábitat natural, e intercambiar opiniones son técnicas que forman parte de este sistema directivo. Otro concepto popular utilizado para ilustrar el mismo principio es el de percepción profunda. Tal como se describe en un artículo titulado *The Visible Manager*, esta técnica es, principalmente, el resultado de usar el propio sentido común. Se basa en la idea de que, si los directores desean saber realmente lo que pasa en sus empresas, necesitan salir de su despacho y conversar con los empleados.

Descubrir lo que hay en la mente y en el corazón de los empleados es algo que recientemente ha empezado a ser considerado como una fase útil y necesaria en el proceso general de dirección en muchas empresas.

La doctora Sharon Conelly, de USC, cree que la mayoría de las mujeres, así como aquellos hombres que han desarrollado rasgos más femeninos, son capaces de prestar atención más estrecha a lo que les rodea, fijarse más en pistas verbales y no verbales, y conectar con los sentimientos y las reacciones de los otros.

En lo referente a escuchar, las mujeres han recibido considerable adiestramiento. De acuerdo con diversas investigaciones, las mujeres menean más la cabeza durante las conversaciones y también mantienen un contacto visual más continuo. Este tipo de respuestas más activas al escuchar tienden a estimular la continuidad en la conversación del interlocutor.

En numerosas empresas innovadoras, la alta dirección empieza a prestar seria atención a la percepción de los sentimientos de los empleados.

EXPRESIÓN DE LOS SENTIMIENTOS

La habilidad de expresar los sentimientos también es un aspecto importante de la eficiencia en las relaciones personales. Sin embargo para muchos hombres y para algunas mujeres el reconocimiento de los propios sentimientos les supone una de las tareas más difíciles.

Desde la primera infancia, se nos enseña a valorar el pensamiento racional y a relegar a un segundo plano nuestras reacciones emocionales ante las situaciones. Con el tiempo aprendemos a enmascarar nuestros sentimientos a los ojos de los demás, e incluso a ignorarlos nosotros mismos. En diversos grados esto es consecuencia de la educación, especialmente la que se imparte a los niños. Al estimular a los chicos a ignorar sus propios sentimientos, la sociedad tiende a embotar su capacidad de responder emocionalmente a las otras personas. Posteriormente, al llegar a adultos, muchos hombres son capaces de racionalizar sus reacciones ante la mayoría de situaciones sin examinar siquiera lo que sienten. Después de años de negligencia al respecto, pierden contacto con su vida emocional interna. Incluso en casos en que desean sentir y expresar sus sentimientos a los demás, son incapaces de hacerlo.

EL CONCURSO DEL RECIPIENTE PARA RECOGER HUEVOS

Durante la conferencia que se desarrolló para ayudar a los directores a aumentar su habilidad para resolver productivamente los conflictos, veintiún hombres y mujeres dirigentes intermedios fueron divididos en tres grupos: un grupo mixto de hombres y mujeres, un grupo en el que todas eran mujeres, y un grupo compuesto sólo por hombres, cada uno con el mismo número aproximado de miembros. Se les dijo a los tres grupos que cada uno de ellos participaría en un concurso para construir un recipiente para recoger huevos y se les presentó un extraño surtido de artículos, tales como cigarros, papel multicoloreado para construcciones, imperdibles, cordeles, esponjas de baño, una garrafa de vino vacía y otras cosas no esenciales. Después de repartir cuidadosamente todo el material, asegurándose de que cada grupo hubiera recibido fundamentalmente los mismos utensilios, se llevó a los dirigentes a una gran sala de conferencias, sin muebles, en donde varias docenas de huevos crudos colgaban precariamente del techo de tres metros de altura, sostenidos por finos alambres. Los directores del seminario explicaron que, para ganar el concurso, cada grupo tenía que construir, utilizando tan sólo los materiales que habían recibido, un ingenio en el cual recoger uno de los huevos. Las únicas reglas del concurso eran: 1) que el huevo tenía que caer libremente en el recipiente sin que fuera tocado directamente por ningún miembro del equipo, y 2) que tenía que llegar a descansar a no más de un centímetro del suelo sin romperse.

Se concedió a los equipos un máximo de una hora para diseñar y construir sus recipientes, pero podía detenerse el tiempo cada vez que decidiesen que estaban dispuestos a probar su ingenio. A lo largo del ejercicio se utilizó una cámara portátil de vídeo para grabar algunos fragmentos de la actividad de cada grupo. La dirección de los conflictos interpersonales e intergrupos fue el tema clave destacado en las secuencias que se tomaron.

Al principio del ejercicio, cada grupo se reunió en una esquina diferente de la sala de conferencias para empezar su trabajo. Casi inmediatamente empezaron a surgir diferencias en el enfoque adoptado por cada uno para resolver el problema. En el grupo de las mujeres la discusión se centraba en cómo tomaría decisiones el grupo. Durante el ejercicio, dicho grupo intentó utilizar un sistema de consenso para tomar decisiones. Fue interesante observar que, después de unas cuantas expresiones iniciales de interés y especulación, nadie en este grupo, a diferencia de los otros dos que tenían miembros varones, sabía nada de principios de ingeniería o física, y las mujeres no parecían muy preocupadas por la presencia de los otros grupos. Su foco de atención se centraba en la tarea y en sus relaciones internas.

Dentro del grupo en que todos eran hombres, se hicieron muchas bromas sobre cómo se habían formado los grupos. Varios miembros dijeron que se alegraban de ver a un grupo exclusivamente femenino, porque así ya sabían quién sería el tercer clasificado. Los

miembros del grupo presentaron inicialmente al menos tres ideas de diseño, pero ninguna superó la fase propuesta. Después de veinte minutos de ejercicio, y no habiendo llegado a ningún acuerdo sobre qué idea desarrollar, los hombres decidieron enviar a un espía industrial para que averiguase qué hacían los otros grupos. Al mismo tiempo que el espía realizaba su recorrido por la habitación, el resto del grupo se dividió en pequeñas subunidades y empezó a trabajar sobre diversas ideas.

Mientras tanto, en el grupo mixto habían surgido desde el principio varios conflictos interpersonales entre los miembros varones. Un hombre intentó hacerse con el control del proceso de toma de decisiones, mientras varios de los otros se opusieron inmediatamente. Inicialmente, apareció un conflicto dentro del grupo al discutir los hombres entre sí, ignorando virtualmente la presencia de las mujeres. Al final, al quedar algo frustrados los hombres, una de las mujeres intervino en la discusión y actuó como mediadora en el conflicto. Cuando empezó a esfumarse la tensión, el grupo analizó cómo podrían trabajar conjuntamente y solicitó a cada miembro ideas para actuar.

A lo largo del ejercicio, el grupo mixto continuó centrándose equitativamente en la tarea y en el procedimiento de toma de decisiones, siendo los hombres los que ofrecían más ideas de diseño y las mujeres las que se encargaban más de los métodos del grupo para trabajar juntos. De vez en cuando, se producía algún cruce entre los roles que asumía cada subgrupo. Durante el ejercicio pareció que los miembros del grupo estaban a gusto unos con otros, intercambiando sus ideas con entusiasmo. Existía un sentimiento de propiedad con respecto al producto que estaban desarrollando entre todos los miembros. Además, existía una conciencia constante sobre la presencia de los otros dos grupos, y esto les ayudaba a concentrarse en su tarea y en progresar.

Aunque no pudiera considerarse una sorpresa, el grupo mixto fue el primero en resolver el problema y en probar con éxito su recipiente para recoger el huevo a la vista de los otros dos grupos. Una vez acabaron, pareció crecer la tensión entre los equipos compuestos exclusivamente por hombres y mujeres. Los hombres molestaban a las mujeres y bromeaban sobre la inviabilidad de su diseño. Durante el ejercicio, las mujeres continuaron tomando decisiones utilizando un procedimiento de consenso, y dedicando considerable parte de su tiempo a tentativas para llegar a un acuerdo. Su diseño, que consistía principalmente en un recipiente de papel en forma de taza, relleno con esponjas y algodón, no era realmente el más estético del concurso. Sin embargo, poco después de que acabase el primer grupo, las mujeres probaron su diseño y, ante el asombro de todos, funcionó. (Después de coger el huevo con el mismo, el grupo de hombres pidió examinarlo... ¡para asegurarse de que no estaba resquebrajado!).

Ahora, a los hombres les quedaba ya poco tiempo para probar su recogedor. El grupo había tardado casi cuarenta y cinco minutos en llegar a un acuerdo sobre un diseño y, en realidad, algunos miembros todavía estaban trabajando en un enfoque alternativo cuando casi se cumplía la hora. El trabajo de diseño continuó durante otros veinte minutos, construyendo el grupo una intrincada red de cordeles, parecida a una canasta de baloncesto, alrededor de las patas de una silla. Cuando se acabó, era, con mucho, el más interesante y elaborado de los tres diseños. Sin embargo, como sólo algunos miembros habían tomado parte en el diseño, no parecía existir un sentimiento de propiedad de la idea y del trabajo, compartido por todos los componentes del equipo.

Aunque el grupo mixto había ganado claramente el concurso, durante el resto de la semana los miembros del grupo compuesto exclusivamente por hombres continuaron destacando que su diseño era sin embargo el mejor. Si bien esos comentarios se formulaban siempre de

manera cortés, permitían vislumbrar el desengaño experimentado por varios de los hombres al no ganar el concurso. Es interesante señalar que, al clausurar el seminario tres días más tarde, los hombres que habían participado en el grupo exclusivamente masculino se referían al episodio como si ellos hubiesen ganado el concurso, mientras que los otros dos grupos habían dejado de mencionarlo en absoluto.

EL PAPEL DE LA BIOLOGÍA

Un creciente número de pruebas científicas indican que las diferencias biológicas también son responsables de algunas de las diversidades en la forma en que hombres y mujeres procesan la información y se relacionan con su entorno. Las diferencias hormonales no sólo inciden en el comportamiento masculino y femenino, sino que se ha comprobado también que las diferencias innatas en la estructura y en el funcionamiento del cerebro masculino y del femenino puede explicar ciertas diversidades de conducta relacionadas con el sexo y que antes nunca se habían comprendido.

El cerebro femenino, según los resultados de muchos estudios neurológicos, está menos lateralizado que el masculino. Puede que cada hemisferio no esté tan especializado en su funcionamiento y, como resultado, el cerebro femenino puede ser más capaz de integrar las funciones del lenguaje y el análisis visual-espacial. Esto podría explicar, en parte, las cualidades intuitivas, que parecen estar más desarrolladas en las mujeres como grupo que en los hombres, y también la frecuente preferencia que ellas muestran al utilizarlas como método para resolver problemas.

Según los resultados de tests realizados con miles de hombres y de mujeres en Estados Unidos por la Johnson O'Connor Research Foundation, Inc., las mujeres demuestran superioridad en varias aptitudes naturales que se relacionan con la eficiencia en la dirección. Cuatro de ellas –ideaforia (la proporción del flujo de ideas en la discusión verbal), silogramas (la capacidad de formar asociaciones entre palabras conocidas y desconocidas), observación (la capacidad de percibir pequeños cambios en detalles físicos) y visualización abstracta (la capacidad para tratar problemas, ideas y principios abstractos)– sirven para apoyar aún más la idea de que algunas de las cualidades intuitivas de las mujeres pueden ser resultado de diferencias naturales e innatas. Si la preferencia femenina por el razonamiento intuitivo se basa tanto en diferencias biológicas como en otras atribuibles a la educación social, esto podría ayudar a explicar por qué algunos directores varones tienen dificultades para entender este sistema no racional de solución de problemas.

SUPERMUJER: PROS Y CONTRAS

En muchos aspectos, el rol de supermujer es algo que se les ha impuesto injustamente a las mujeres que trabajan en la sociedad actual. Las mujeres a nivel ejecutivo deben sacrificar frecuentemente sus horas de sueño y su tiempo libre para triunfar como madres y como profesionales.

Un segundo factor negativo mencionado por muchas mujeres es el rechazo de las organizaciones en cuanto a apoyar un estilo más compartido de las responsabilidades paternas entre hombres y mujeres.

Desde el lado el positivo, el rol de supermujer proporciona sus propias satisfacciones especiales. Aunque la importancia del trabajo ha empezado a adquirir una posición de mayor preeminencia en las vidas de muchas dirigentes femeninas, no ha suplantado la importancia del hogar y de la familia. Por el contrario, muchas dirigentes femeninas creen que su carrera

profesional ha contribuido a afianzar su vida personal y la calidad de sus relaciones con los amigos y con la familia.

LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL FEMENINA EN ESPAÑA

Esta parte del trabajo, se basa en un conjunto de entrevistas y encuestas realizadas por el Instituto de la Mujer, basándose en tres grupos de discusión con empresarias, iniciantes y agentes o responsables de agencias de desarrollo empresarial.

I. El motivo de realización personal se configura como catalizador de la acción emprendedora. La necesidad de logro y satisfacción impulsa la iniciativa empresarial femenina.

El motivo de realización tiene varias acepciones, significando en primer lugar *autonomía*, que implica la conquista de independencia, libertad e identidad personal. Autorrealizarse significa configurar un ámbito de actividad autónomo, donde se desarrolle la independencia y la libertad de elección y donde la actividad diga por sí misma lo que una es.

En segundo lugar, autorrealización significa *reconocimiento*. Se despliega en este motivo una necesidad de reconocimiento social, un deseo de que los demás reconozcan que su actividad tiene un sentido profundamente transformador por el que la mujer empieza a construir otra identidad social a partir de la potenciación de la propia identidad personal, transformándose, acoplándose, desarrollándose. De espectador pasivo, la mujer se transforma en *autora* al construir una identidad pública de reconocido prestigio.

En tercer lugar, en el motivo de realización se expresa un sentido de *potencia* como energía personal y capacidad para la acción emprendedora, como voluntad de poder y querer enfrentarse al riesgo. Potencia como manifestación de la voluntad de querer abrirse camino frente a las adversas circunstancias de un entorno psicosocial que en muchos casos resulta hostil.

Por último, el motivo de realización va unido a la tenencia, a la *propiedad*, a la posesión de cosas para sí misma. Tener algo propio, mío, es lo que nos redime del continuo desear y, sobre todo, es la manifestación más clara de la recompensa.

Las repercusiones de este conjunto de fuerzas en el futuro serán importantes, sobre todo, para el propio empresariado femenino y también para el desarrollo empresarial del país. La mujer empresaria representa para el futuro un sujeto dinámico de desarrollo de la actividad económica, una posibilidad de renovación de la energía empresarial del país. La historia empresarial del siglo XXI no podrá ser descrita sin la autoría de la mujer como sujeto dinámico del desarrollo económico.

El motivo de salarización es el trabajo autónomo lo que el motivo de realización es a la actividad empresarial: la búsqueda de salario es el principal motor de autoempleo, mientras que la realización personal y profesional representa para la creación empresarial el motivo fundamental.

II. El acceso al dinero, como primer paso para la acción emprendedora, representa un problema complejo. Toda iniciativa empresarial se ve constreñida al principio por la disponibilidad económica para llevarla a cabo. Para la mujer, esta construcción económica adquiere características convulsivas, por cuanto tradicionalmente ha estado fuera (ha sido una outsider) de la circulación económica y monetaria. Ha administrado la caja chica, el dinero de

la carencia, el dinero destinado al consumo diario y al mantenimiento familiar, pero no el de la disponibilidad económica y la inversión, el dinero grande, de la abundancia, el único que permite decidir con autonomía.

Esta posición de dependencia y falta de autonomía va a provocar en la mujer, ante la acción emprendedora, una mayor convulsión, una posición angustiosa y desesperante, disparándose en su estructura psicológica los fantasmas de la inseguridad personal, con lo que el riesgo económico de partida amplifica los propios temores.

III. Al iniciarse la actividad empresarial la reacción ante los problemas adopta las características sintomáticas de la angustia. Temores, miedos y desesperación se abren camino en la psique del sujeto al descubrir la compleja red de decisiones, elecciones y acciones que debe organizar y administrar. La angustia, como experiencia surgida a partir de la conciencia del peligro que supone arriesgar la identidad personal en la acción emprendedora, provoca un estado de inquietud compensado emocionalmente por las oportunidades de desarrollo personal y profesional que la actividad empresarial promete.

IV. La experiencia empresarial representa una experiencia total. La valoración global que hacen de esta experiencia es totalmente positiva, manifestando satisfacción por los resultados y expresando un orgullo personal por sus realizaciones.

¿Hasta qué punto la profesión empresarial representa para la mujer una ocupación con mayores posibilidades de autorrealización? Posiblemente, el rol empresarial representa un microcosmos de realizaciones expansivas en el que la autonomía del individuo tiene más posibilidades de desarrollo, difíciles de encontrar en otros trabajos y ocupaciones, sin que ello quiera decir que aquí y sólo aquí sea posible realizarse. Pero sobre todo, para la mujer representa la mayor manifestación de la autonomía, pues el rol empresarial exige de quien lo asume experimentarse en una gran variedad de decisiones, elecciones y problemas cuya única sujeción y medida está determinada por las propias capacidades personales. Esta posibilidad de experimentarse autónomamente lleva al descubrimiento de facetas insospechadas para el propio individuo, que en la mayoría de trabajos no pueden expresarse.

En cuanto a la titularidad, hay que ponerla en relación con la forma jurídica adoptada. En este sentido, el 52,6% del grupo de empresarias entrevistadas son autónomas, el 41% tienen sociedades mercantiles, sólo el 3,8% cooperativas y el 2,5% sociedades civiles. Sin embargo, el grupo de iniciantes tiene otra pauta de creación jurídica de negocios: el 32% son autónomas, el 24% tienen sociedades mercantiles, el 36% han montado cooperativas y sociedades anónimas laborales, y el 8% sociedades civiles. Esta pauta del grupo de iniciantes no es extrapolable más allá de esta investigación, pues el hecho de que las entrevistadas se hayan seleccionado a partir de la lista de la Oficina para la Igualdad de la Mujer de la CE determina una mayor proporción de iniciantes asociadas, en forma de cooperativas y sociedades anónimas laborales, dado que dicha institución da prioridad al empleo generado por negocio para la concesión de ayudas.

Proporcionalmente, la propiedad de la empresa está en manos de la propia empresaria en el 58,7% de los casos y sólo en el 32% de las iniciantes. El 64% de las empresarias son únicas responsables (empresarias, promotoras, fundadoras, herederas o responsables) de sus negocios. Esta posición es del 40% entre las iniciantes.

En relación con la participación femenina en las sociedades mercantiles, se ha advertido que el número de sociedades con mujeres en sus consejos de administración es del 21%, mientras que el número de mujeres participantes es del 9,5%. LO que indica una escasa correlación,

pues mientras que de cada 10 sociedades recogidas en el Directorio de Sociedades, Consejeros y Directivos (DICODI), 2 son sociedades con mujeres, de cada 10 consejeros directivos, apenas una es mujer.

¿Cuál es la posición que ocupan las mujeres en las sociedades mercantiles? La gran mayoría, el 64,35% son consejeras o vocales; el 13% son secretarias; el 9,5%, presidentas; el 4,7%, vicepresidentas; y el 4,21%, administradoras. Es decir, la posición femenina en las sociedades de negocio es difusa, empresarialmente hablando. Los cargos ejecutivos, decisionales y activos representan un bajo porcentaje.

Desde el punto de vista del tipo de sociedad, atendiendo a su capital escriturado, la presencia femenina se da en sociedades más pequeñas, llegando a ser su presencia casi inexistente en sociedades con capital superior a 1.000 millones de pesetas.

La actividad del empresariado femenino es eminentemente comercial. Y esto en un triple sentido. En primer lugar, porque su posición está anclada en el comercio, no sólo por tener empresas o negocios específicamente comerciales, sino porque, aunque muchas de sus empresas estén clasificadas en otro sector, su actividad primordial es comercial. En segundo lugar, porque su dedicación cotidiana como empresarias o gerentes de sus negocios es primordialmente comercial. En tercer lugar, cuando se les pregunta qué funciones o trabajos prefieren ejercer, aparecen señalados en primer lugar las relaciones públicas y las relaciones con clientes.

Lógicamente se trata de una reacción contra el dilatado proceso de sujeción al hogar: así, el buscar una actividad exterior, a través de la realización de una serie de tareas que instantáneamente conectan con el mundo de las relaciones interpersonales, es una manera de apropiarse del espacio público a través de un sistema comunicativo inmediato y abierto.

La estrategia global del empresariado entrevistado es la consolidación y crecimiento, siendo la estrategia de consolidación el objeto más importante para el grupo de iniciantes.

Entre los cambios más importantes que se han operado hasta ahora destacan:

1º Incrementos de plantilla y local.

2º Cambios organizativos.

3º Incremento de experiencia y seguridad personal.

La expansividad de la empresa femenina se basa en cuatro factores de viabilidad que es preciso atender:

1º Factor trabajo.

2º Local.

3º Organización.

4º Tecnología.

La valoración global sobre la viabilidad y expansividad de la empresa femenina, a pesar de la heterogeneidad de negocios, microempresas y PYMES, es positiva. La mujer,

empresarialmente hablando, se encuentra en una etapa de experimentación, de prueba de sus propias fuerzas y de desarrollo de sus capacidades.

Desde el punto de vista de su experiencia laboral, las entrevistadas han trabajado, por este orden, en las siguientes áreas:

1º Comercial 19,5%

2º Producción 17 %

3º Propia empresa y empresa familiar 14,6%

4º Administración y contabilidad 12,2%

Como destrezas y habilidades conseguidas, destacan:

1º Capacidad de relación con la gente.

2º Administración y gestión empresarial.

3º Experiencia práctica, de oficio.

4º Incremento de confianza y seguridad.

Y como cualidades más desarrolladas destacan:

En el plano del conocimiento: intuición y perspectiva.

En el plano del carácter: sensibilidad, tenacidad y temperamento.

En el plano empresarial: organización y autonomía.

En el plano relacional, se han vuelto más comunicativas, flexibles y tolerantes.

Edad

Las iniciantes son más jóvenes: el 48% tiene menos de 30 años y el 44% más de 30 años.

Del grupo de empresarias, el 57,5% tiene más de 39 años y una tercera parte 50 y más años.

Generacionalmente, el empresariado entrevistado está compuesto por las hijas y nietas de este siglo.

Estado civil

De cada 10 entrevistadas, 5 están casadas, 3 solteras, una viuda y otra separada.

Número de hijos

El 38,5% no tienen hijos. Del resto, el mayor porcentaje lo absorben las que tienen dos hijos, que representan el 27,9%; y un 23% tienen más de dos hijos.

Número de hermanos y lugar de la entrevistada

En el 46% de las entrevistadas se trata de la hija mayor. Teniendo en cuenta que el 13,8% de las entrevistadas son hijas únicas, queda un tercio de familias en las que la hija mayor es empresaria, pudiendo haber sido otro hermano/a. Este dato indica una escasa discriminación familiar. Téngase en cuenta que casi las dos terceras partes de los padres de las entrevistadas son empresarios o casi empresarios, lo que significa que, de cada dos familias, en una es la hija mayor quien monta o hereda la empresa, y esta proporción indica una actitud familiar favorable a la acción emprendedora femenina.

Ambiente familiar

Los progenitores tienen estudios primarios y los hijos, medios y superiores. Los hijos varones, representados en este caso por los cónyuges, tienen niveles más altos que las hijas.

Profesionalmente, padres y maridos trabajan con empresas propias o en empresas ajenas ejerciendo tareas de dirección y gerencia.

El ambiente político y religiosos de la familia de origen es conservador y católico. El de la familia propia es más liberal conservador y más indiferente religiosamente. La familia originaria es valorada muy satisfactoriamente por las entrevistadas, representando un gran apoyo profesional y afectivo.

En relación con el padre han manifestado que de él se aprende a enfrentarse al mundo y valores como tenacidad, esfuerzo, competitividad, ser trabajadora, constancia, empeño, independencia, inteligencia y fuerza, como se ha señalado reiteradamente.

De la madre, fortaleza, sensibilidad, exigencia, espíritu de sacrificio, afecto y comprensión.

Del padre se habla de forma más instantánea, inmediata, espontánea. Se habla más y más explícitamente. De la madre se habla más mediatamente, con menos instantaneidad y en menor proporción. Se supone que del padre se admira su triunfo, su instalación en un mundo superior al que se aspira de joven y en el que, una vez dentro, se siente satisfacción.

De la relación conyugal se opina favorablemente. Las tres cuartas partes de las entrevistadas dicen tener una relación simétrica, de igualdad, y el 37% dicen que su cónyuge es un colaborador, un colega que ha servido de impulsor y motor de su actividad.

La valoración explícita que nuestras entrevistadas hacen respecto al mundo privado de la casa y el hogar se resume en los siguientes puntos:

1º El 83% de las entrevistadas con familia propia dicen no tener conflicto alguno como mujer, esposa, madre y empresaria.

2º Manifiestan que la casa es un ámbito importante, no donde una se realiza, pero sí donde hace falta. Compatibilizar hogar y trabajo es difícil, pero hay que ser organizada.

3º Sin hijos, o cuando éstos son grandes, el hogar es menos problemático, pues requieren menos atenciones físicas. De hecho, su dedicación es mayor cuando los hijos son pequeños. La falta de dedicación en esta etapa de crianza se vive con sentimiento de culpa y angustia.

4º La empresa representa un ámbito de mayor posibilidad de realizaciones, de satisfacciones y

reconocimientos.

5° Pero entre el hogar y el trabajo/empresa no se puede escoger. Hay que compaginar estas dos esferas. Lo contrario llevaría a un proceso esquizoide difícil de soportar. En la medida en que esta distribución del tiempo para ámbitos diferentes no se viva escindidamente, la existencia será soportable. En la medida en que la habilidad organizativa no evite tal escisión, los sentimientos contradictorios provocarán una ansiedad más o menos convulsiva.

6° En todo caso, la compatibilidad de ámbitos es una cuestión de tiempo, de atención, de innovar formas armónicas de solución, de implicar al Otro en este proceso; en definitiva, de organización social.

CONCLUSIONES

Con este trabajo, he pretendido ahondar en la difícil situación en la que se ve absorta la mujer a la hora de alcanzar puestos de responsabilidad. Creo y, espero, que resuelva dudas acerca de los porqués y de si estamos ante una situación de desigualdad o se lucha por un imposible.

Hay algo que me ha parecido muy curioso y debo resaltar, y es el hecho de que, en todo momento, me he enfrentado a una misma situación: después de consultar varias publicaciones y libros sobre el tema, sólo necesitaba ver el sexo del autor (imaginariamente por supuesto), para asegurar hacia que lado inclinaba sus opiniones. ¿Qué quiero decir con esto? Simplemente, que las autoras no podían disimular sus inquietudes feministas; mientras que el colectivo masculino, caía en subjetividades con tonos machistas. Debido a esto, he tratado de reunir y resumir a modo de multiplagio aquellas ideas que, a mi modesto entender, eran reales y no, fruto de ilusiones o idealizaciones de un mundo pasado.

Queridos/as lectores/as, supongo que deseáis conocer mi punto de vista acerca del tema. Pues bien, me parece inoportuno. Sí, creo que no es necesario discutir si es posible o no, que nuestras compañeras puedan o no acceder a puestos directivos. De la época romana y de los cinturones de castidad (por cierto, erróneamente entendida su utilización), hace muchos siglos como para seguir anclados en ideas contrarias a la realidad humana. Caeríamos en el masoquismo tratando de cerrar puertas que nos abren el camino a todos.

Como en cualquier otro aspecto que coarte las igualdades, es necesario seguir luchando. Pero, por favor, sin victimismos por un lado, ni ignorancia por el otro.

BIBLIOGRAFÍA

Busacchio, Rosario. 1984. La sociedad conyugal. Centro de Estudios de la Mujer. Buenos Aires.

Casas, J. Ignacio. La participación laboral de la mujer en España. Nº 9. Serie Estudios. Madrid.

Coria, Clara. 1987. El sexo oculto del dinero. Formas de dependencia femenina Ed. Argot. Barcelona.

Loden, Marylin. 1987. Dirección femenina. Ed. Hispano Europea.

Romero López, Marcial. La empresaria española. Nº 13. Serie Estudios. Madrid.

Romero López, Marcial. 1990. La actividad empresarial femenina en España. N° 24. Serie Estudios. Madrid.

La empresaria española. 1988. Instituto de la Mujer. Madrid.