

## **MUJER Y MANAGEMENT**

GESTION EMPRESARIAL DE LAS MUJERES DIRECTIVAS EN LAS  
ORGANIZACIONES COMPLEJAS CONTEMPORANEAS

Tesis doctoral para  
optar al Título de Doctor en Sociología

**AGUSTI CASAS ROMEO**  
(Universitat de Barcelona)

D. L. S. Sociología, Economía y  
D. L. S. Economía y Sociología  
1997

Director:  
Catedrático Jesús M. de Miguel  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Programa de Doctorado de Estructura y Cambio Social  
Universitat de Barcelona (Bienio 1993-95)

Enero de 1997

Capítulo 2

**EVOLUCIÓN DE LA MUJER EN EL TRABAJO**

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

Como señala Jesús M. de Miguel, España en particular ha experimentado un "milagro económico" pasando de "el rabo por desollar de Europa" a ser uno de los países a tener en cuenta en términos de industrialización o mejor dicho a una sociedad posmoderna donde la información, la economía de lo gigante, pasado repetitivo, y uniforme pasa a lo ligero, adaptable, flexible, individualizado. Con el cambio del músculo por la materia gris, las mujeres tienen ahora las

herramientas y posibilidades excepcionales tras milenios de postergación laboral, reducidas a puestos de faena doméstica. Sus características adquiridas de capacidad de comunicación y adaptabilidad, le ofrecen una ventajas profesional en la nueva sociedad posmoderna.

En los países de economía avanzados, las mujeres se acercan rápidamente a la mayoría numérica en los tres sectores más dinámicos de la empresa actual: informática, finanzas y publicidad. Eso se produce en puestos de responsabilidad media y en márketing, como en recursos humanos en la alta dirección. Este fenómeno debe ser abordado de forma pluridisciplinar puesto que enfocarlo desde una sola perspectiva induce al error o bien puede parecer un análisis artificialmente afectado. Además, como manifiesta Jesús M. de Miguel en *El mito de la sociedad organizada*, refiriéndose a las organizaciones complejas y posmodernas: "tienen una mayor capacidad para controlar a sus miembros y de transformar la mentalidad [...] La eficacia de las organizaciones complejas del futuro da más miedo que la ineficacia y la desorganización de las organizaciones del pasado". Por ello se desarrolla, desde varios enfoques, las corrientes de algunos de los temas imprescindibles que enmarca el mundo de la mujer directiva.

## **Género y trabajo**

El análisis de la posición social de las personas desde una perspectiva que tenga en consideración las desigualdades en razón del género, descubre las raíces sociales de la discriminación padecida por las mujeres, fenómeno que desde la mera óptica biológica tiende a darse por natural. No es lo mismo "diferencia" que "desigualdad". Tampoco diferencia de sexo y desigualdad de género. Bajo esta distinción semántica se esconde un cambio de perspectiva epistemológica fundamental que supone trasladar la cuestión de las desigualdades sociales del campo de la biología y situarlo en el de la sociología, la antropología y la historia (González y Treviño 1995). El término "desigualdad" remite a unas relaciones jerárquicas desde el punto del poder social. El concepto de "género" alude a la construcción social que en un momento dado se realizan de los roles masculinos y femeninos en una sociedad.

En las mujeres los niveles de actividad fluctúan según la edad y son especialmente bajos en edades en torno a la maternidad. En cambio, en los varones la paternidad no parece afectar los niveles de las tasas de actividad, que se mantienen constantemente altas en todas las edades hasta la jubilación (FOESSA 1994). Se observa una especialización ocupacional en función del género. Aunque las mujeres constituyen tan sólo el 33% de la mano de obra

ocupada total, representan el 64% de la ocupación en educación, actividades sanitarias y servicios sociales, que suponen el 6% de la ocupación de la masculina. Al calcular el *índice de segregación ocupacional* entre 1988 y 1994, los resultados muestran la persistencia de la división del trabajo por género en España.

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

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

explicación de la subordinación de género en las sociedades occidentales contemporáneas.

Hasta hace sólo unos treinta años el enfoque imperante en el análisis de trabajo de la mujer y especialmente la directiva, era pura y simplemente el de ignorarlo. Cuando se trataba de trabajadores o directivos, se presumía, sin explicitarlo, que se trataba de varones. El trabajo de la mujer era algo accidental, coyuntural, subsidiario, periférico y en definitiva sin importancia práctica. Esta invisibilidad laboral de la mujer empezó a perder entidad durante la década de los sesenta, cuando los movimientos feministas con la influencia de la revolución californiana por un lado y la incorporación de la mujer al mercado laboral asalariado por otro, adquirieron carta de naturaleza (Casas, Sallé 1975). La manera de abordar entonces la presencia laboral de la mujer, fue comparándola con la situación de los varones, denominándose este tipo de estudios "comparativos". Tal vez el origen de este enfoque cabe posicionarlo en *La mística de la feminidad* de Betty Friedan en 1963<sup>1</sup>. Después siguen Cristina Delfhy (1970) y Komarovsky (1972) en Estados Unidos, y Anderson (1971), Balbo (1975), Humphries (1976) y Chadeau (1984) en Europa.

En la medida en que no se realiza una definición rigurosa de lo que se entiende por "trabajo" se asume por defecto la noción socialmente imperante de éste. Así el trabajo es una realidad unívoca, claramente identificable y

---

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

distinguible de otras realidades de la vida social. El mundo del trabajo está separado de la familia y las relaciones sociales y personales. Es donde individuo se "gana la vida", es decir, percibe un salario o renta económica a cambio de su aportación personal. Durante los últimos años un número creciente de estudios ponen de manifiesto la ambigüedad que existe con esta noción de trabajo. El término es usado para referirse al menos a dos cosas diferentes: la actividad de producción, transformación de bienes, de servicios o símbolos por un lado, y la atribuida a una posición social por el otro.

Respecto al género, los primeros estudios preocupados por la presencia laboral femenina en sus facetas múltiples se remontan a los años cincuenta. Se constituye toda una corriente preocupada por el aislamiento y la falta de conexión social y de estímulos (Zweig 1952), se computan las relaciones de poder en el seno de la familia dada la carencia de remuneración (Myrdal y Klein 1956), la dependencia económica integral (Heer 1958), y sus repercusiones sobre el equilibrio, el bienestar y la autonomía de las mujeres (Blood y Hamblin 1958). Esta corriente se ve reforzada por los resultados de los estudios que reflejan paralelamente los índices comparativos de los niveles de satisfacción o de estrés de las amas de casa respecto las trabajadoras asalariadas, revelando peor resultado en las primeras (Weiss y Samuelson 1958, Komarovsky 1962). Más adelante, y en esta misma línea, Scott (1986) define "género" como un elemento

constitutivo de las relaciones sociales, basado en las diferencias percibidas entre ambos sexos. A la vez argumenta que constituyen también una forma primaria de significación de unas relaciones de poder. Para Hartmann (1976), el género comprende tres niveles: el simbolismo propio del género, la división del trabajo, y las identidades/deseos marcados por el género. En la década de los ochenta el debate sobre el género, pivota entre dos esferas, la de la producción y la de la reproducción; y no en el contexto doméstico tal y como sostenían a menudo algunas posturas feministas. Lourdes Benería analiza desde el terreno empírico el papel del trabajo doméstico en la reproducción del sistema capitalista.

Existe un interés por revisar los conceptos de las corrientes anteriores sobre las categorías de producción, trabajo, género, y fuerza de trabajo. Se trata de eliminar los puntos ideológicos que pueden desvirtuar el trabajo femenino. Benería rechaza la idea generalizada, según la cual la esfera de reproducción es subsidiaria de la de producción. Juntamente con otras autoras (Borderías, Carrasco, Alemany) apuesta por una nueva etapa de feminización y simultáneamente un proceso de internacionalización de este fenómeno. Uno de los temas que introducen al debate, es la reivindicación de igual salario por trabajo de igual valor.

Coexiste otro concepto que se desarrolla paralelamente, y que es tratado por los mismos autores/as. Se trata del debate sobre el *trabajo doméstico*. Cabe

identificar dos líneas principales de interés que en un principio contienen una óptica marxista (Molyneux 1979). La primera, resalta la subordinación de la mujer, aunque a menudo considerada extraeconómica, tiene de hecho una base material y está inserta en la economía política de la sociedad capitalista. Se pregunta, en qué medida el actual trabajo doméstico es una creación del propio desarrollo del capitalismo. La segunda, línea marxista, propone identificar el papel real y potencial de la mujer en la lucha socialista. Este último análisis, alterna entre dos perspectivas: una pesimista, que señala el carácter supuestamente desmovilizador y conservador de las amas de casa y otra perspectiva más positiva que hace hincapié en el potencial político de la mujer, tanto si son amas de casa o no (Golgthorpe et al. 1968). Luego, se añaden otros conceptos que hacen el debate más complejo. A la nuclearización de la familia se le atribuye el declive de la cultura tradicional comunitaria de clase. La mujer adscrita al trabajo doméstico se sitúa en el centro de ese proceso de privatización. Esta variante se refuerza con las de carácter socio-históricas que vienen desarrollándose a principio de los sesenta ligadas al trabajo doméstico como el proceso de industrialización (Litwak 1960, Googe 1963). La caracterización de la mujer como "ejército industrial de reserva" es otro de los temas que se añaden al debate (Harrison 1973). Las mujeres son utilizadas como mano de obra de reserva susceptibles de ser incorporadas o no según las necesidades del proceso de acumulación o de oferta

(Beechely 1977). Braverman (1974) considera que el recurso del capitalismo en la mano de obra femenina es progresivo y desestructurador para la familia por dos razones: el mercado produce progresivamente a más bajo coste los bienes producidos a la familia y las mejoras se incorporan paulatinamente al mercado laboral, haciendo aumentar el ejército de reserva.

Christine Delphy rerealiza un primer desafío a las posturas marxistas y define a la mujer como una nueva *clase social en sí* (Delphy 1970). Dalla Costa también realiza otro desafío al principio socialista de la liberación de la mujer al reivindicar un "salario para el ama de casa". Se da así al valor del trabajo productivo el mismo significado que el trabajo doméstico en el sentido marxista del término (Dalla Costa 1972). Posteriormente, este planteamiento crea malestar y genera un conflicto en el seno del movimiento feminista. Otra polémica que divide a los teóricos del trabajo doméstico es la iniciada por Secombe (1974) en oposición a Dalla Costa, al afirmar que el trabajo doméstico es improductivo dado que a pesar de que crea valor, éste no está sujeto a la ley del valor. Este debate es apoyado por autores como Gardiner (1975), y Coulson (1975). En la oposición, y encabezados por Smith (1977) se concluye que no tiene por qué entrar en conflicto, dentro de categorías marxistas, dado que no forma parte de la producción e intercambio de categorías.

Otros estudiosos se sitúan en la óptica del *patriarcado*, término que debe su aceptación inicial a la

necesidad de disponer de una terminología capaz de reflejar el predominio de las instituciones dominadas por el ser humano en una amplia gama de estructuras sociales y modos de producción (Carrasco 1994). Se trata de una construcción mental que categoriza un conjunto de fenómenos conexos, organizándolos y expresándolos de un modo particular e informativo (Borderías 1994). El *capitalismo* y el *patriarcado* son dos estructuras sociales autónomas y también interrelacionadas. Tienen intereses similares que convergen en un punto donde se establece la retirada de la mujer del mercado de trabajo, o en la configuración de la mano de obra femenina como subsidiaria, y con la subordinación de la mujer a la familia.

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

No hay que perder de vista otras teorías que si bien no tienen nuclearizado el tema de la mujer en el trabajo,

han influenciado notablemente en análisis posteriores. Son las *teorías del mercado dual y la segmentación del mercado de trabajo* surgidas en Estados Unidos. De acuerdo con Braverman (1974) estos los enfoques se orientan a afirmar que el dualismo surge cuando parte de la producción laboral queda aislada de la incertidumbre y pasa a pertenecer a un sector privilegiado (especialmente varones blancos). El sector restante está constituido en Estados Unidos por negros, hispanos y mujeres. Las causas de esta dualidad hay que buscarlas en las luchas sindicales por asegurar los puestos de trabajo (fundamentalmente masculino) por un lado, y por otro el interés del empresario para estabilizar a trabajadores que están capacitados para determinadas funciones (Piore 1975).

*La teoría de la segmentación* sugiere que la diferencia existente entre género, raza o edad son categorías reforzadas y empleadas por el propio empresario para poder tener una estabilidad y poder legitimar la estructura económica (Barron y Norris 1976). Dentro de esta teoría, y con un enfoque algo distinto, apoyado en la segregación ocupacional (Hakim 1981), se suelen clasificar dos modalidades, una *horizontal* y otra *vertical*. La primera tiene lugar cuando tanto varones como mujeres participan en ocupaciones diferentes. En cambio la segunda existe cuando la mayoría de los varones trabajan en la parte más alta y las mujeres en la parte más baja. Así se observa, por ejemplo, que el 83% de los maestros/as de primaria de Estados Unidos son mujeres pero el 81% de los directores

son varones (Valls 1994). En España: en la enseñanza básica, las profesoras doblan en número a los profesores.<sup>2</sup> En enseñanzas medias los igualan y a partir un nivel más alto, el profesorado va perdiendo mujeres drásticamente (FOESSA 1994). En Cataluña el 96% de las enfermeras son mujeres mientras que casi la totalidad de los administradores son varones. Según Hakim, la segregación horizontal tiende a disminuir durante el siglo XX, en cambio la segregación vertical está aumentando.

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

En España este tipo de estudios, son casi inexistentes hasta la década de los sesenta; y cuando surgen son de carácter descriptivo. Pérez Botija (1968) y Durán (1972) se pronuncian por la actividad del mercado

---

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

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

femenino de trabajo aunque sus conclusiones van orientadas a destacar la poca modernización de este mercado en relación a otros países. Más adelante aparecen los trabajos de Garrido (1991 y 1993) donde se enfatiza el espectacular cambio sociológico que experimenta el mercado laboral femenino. Según la profesora Amparo Moreno: "Hasta ahora hemos conquistado el poder para disponer de nosotras. Ahora hemos de plantearnos cómo ejercemos el poder para hacer, es decir para transformar las estructuras sociales".<sup>4</sup> Los movimientos feministas en España, son conscientes de las cotas de poder alcanzadas.

### **Enfoque economicista**

En la teoría neoclásica el ser humano maximiza su utilidad, relación de bienes consumidos y su satisfacción, limitada a una función presupuestaria (elección entre trabajo y ocio), Otras teorías posteriores emergentes explican la segmentación del mercado de trabajo. En ese análisis el individuo presenta una doble restricción temporal; cada hora de trabajo remunerado significa un sacrificio de ocio y viceversa. Así se explica la tasa de actividad, número de horas que cada persona realiza según variaciones de su renta salarial u otras rentas. Este modelo es catalogado de deficiente a finales de los setenta

---

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

(Cain, 1966, Bowen y Finegan 1969) ya que sólo emplea el concepto individuo en términos masculino y no femenino. Entiende como ocio todas aquellas actividades que no corresponden al trabajo asalariado, que en el caso de la mujer se entiende también el trabajo doméstico. Hacen falta extensiones al modelo clásico.

Entre las teorías principales está la *teoría del capital humano* y la *teoría de la segmentación*. La primera argumenta que las diferencias en los puestos de trabajo son debidas a las características de los mismos. Esta teoría es desarrollada por Schultz (1961, 1968) y Becker (1964). Se basa en las inversiones o "sacrificios" que una persona (formación profesional, educación) y que le reportan beneficios futuros. Así el incremento producido por acumulación de capital humano se traduce en un incremento salarial (u otro tipo de compensación). Las desigualdades salariales entre varón y mujer se deben a diferencias en la producción, y/o a las preferencias de las personas por determinados empleos. La mujer al tener menos expectativas con respecto a su participación en el mundo laboral invierte menos en capital humano y de ahí su salario menor.

También hay que contar con la depreciación del capital humano sobre todo en períodos de ausencia del lugar de trabajo. La depreciación disminuye la producción de los/as trabajadores. Este concepto atrae críticas y también se cuestiona que muchos trabajadores en activo que realizan trabajos monótonos y repetitivos no estén depreciando su capital humano. Becker (1964) sugiere que: "invertir

demasiado capital de mercado en mujeres, que más tarde de hecho solo tienen niños, sólo conseguirá arruinar la inversión". La segunda teoría explica que las desigualdades en los puestos de trabajo se deben a diferencias en la producción de los/as trabajadores. El mercado de trabajo se divide en el sector primario, que se caracteriza por elevados salarios, bajos niveles de supervisión y empleo de tecnologías que no reflejan los diferentes niveles de esfuerzo laboral. El sector secundario se caracteriza por todo lo contrario: baja remuneración, alto nivel de supervisión, y tecnología de fácil control del esfuerzo laboral.

Algunos autores como Piore (1975), y posteriormente Blaug (1976, 1985) afirman que el dualismo del mercado surge cuando parte de la producción laboral queda dividida en dos: "privilegiados" y "residuales" (en el que se incluyen las mujeres). A parte de la retroalimentación de la teoría por parte de empresarios y sindicatos como indican Braverman (1974) y Piore (1975) Becker (1977) alude otra causa por parte de los consumidores. Desde el punto de vista economicista hay que tener en cuenta la teoría de la *nueva economía de la familia*, su punto de partida es la teoría del capital humano, cuyo máximo representante es Becker (1965, 1981). Argumenta que la función de utilidad a maximizar es familiar, no individual como en la teoría neoclásica. Considera a la familia como unidad productiva, comparable a la pequeña empresa que obtiene "bienes domésticos". La nueva economía de la familia diferencia

entre el tiempo dedicado al mercado y el tiempo dedicado al trabajo doméstico y ocio. Esta teoría es más realista ya que, aparte de la restricción presupuestaria de la función de máxima utilidad, está la restricción temporal que refleja que el tiempo designado a una actividad no puede ser asignado a otra. La mujer dispone de menos recursos para el mercado laboral ya que debe distribuir su tiempo en tres alternativas (trabajo de mercado, doméstico, y ocio) mientras que el varón sólo lo distribuye en dos (trabajo de mercado y ocio). Esta teoría muestra deficiencias (Carrasco 1990), ya que por ejemplo, de acuerdo con el supuesto de la familia maximizada, cabe esperar que cuando los niveles educativos y salariales son iguales para ambos cónyuges, la producción doméstica debe compartirse, cosa que la teoría no contempla. Este enfoque crea cierta euforia y es bien recibida por economistas de la misma escuela. Sin embargo, el entusiasmo inicial se enfría luego considerablemente, en gran parte por la diversidad de problemas que plantea.

Desde el punto de vista económico no existe ninguna teoría que explique con claridad la segmentación del mercado de trabajo. Respecto a la diferencia de salarios, son numerosos los estudios y artículos referidos a la contrastación de sueldos entre colegas de distinto género. Esto sucede a nivel internacional (Tergor y Hilgen 1975), nacional (Bris 1989), niveles inferiores de la base de las estructuras organizativas (Haslett, Geis y Carter 1992) o exclusivamente de los niveles jerárquicos (Dipboye, Fromkin

y Wimack 1975). Es un tema que asiduamente es abordado por la prensa cotidiana e incluso por la prensa amarilla.<sup>5</sup>

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

También hay voces discordantes a todas esas teorías. Judy B. Rosener (1990) en un estudio patrocinado por el Forum Internacional de la Mujer (IWF) para descubrir diferencias entre mujeres y varones líderes, se encuentra con la sorpresa de que existen más similitudes que disfunciones; entre ellas, el salario."Este descubrimiento es contrario a la mayoría de los estudios en la materia, que encuentran una diferencia importante en lo relativo a los sueldos entre varones y mujeres, y menos diferencia a medida que se avanza en la jerarquía". En España existe una

---

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

organización llamada CEINSA (Centro de Investigación Salarial) que dirige Manuel Osorio. Se dedica asiduamente a emitir informes a través de prensa económica.<sup>6</sup> En los últimos años, hay reiteradas alusiones (referidos a directivos/as) a estas diferencias que en los informes oscilan entre un 7% y un 15% según el rango profesional directamente proporcional al cargo. No obstante, el director de CEINSA se muestra cauteloso a la hora de juzgar únicamente las cifras estadísticas. Afirma que las distribuciones salariales son dispersas y se superponen en gran medida. Es decir, a igualdad de puesto, hay bastantes mujeres que perciben salarios superiores a la media de los varones y viceversa. Al analizar los promedios, la diferencia es significativa a favor del colectivo masculino.

### **Visión historicista**

La irrupción progresiva de la mujer en el mundo laboral, hace que algunas de ellas lleguen a puestos de responsabilidad. Comienzan a surgir estudios referentes a la dirección femenina. Es en Estados Unidos y en los años sesenta cuando empiezan a publicarse los primeros

---

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

trabajos.<sup>7</sup> Hasta los años sesenta, varones y mujeres reciben educación diferente (Loden 1987, Asplund 1988 y Helgesen 1990). Para resumir un aspecto que muchos expertos investigan, a las mujeres se las educa para ser típicas esposas, madres, voluntarias de la comunidad y enfermeras. En todos roles se las predispone a ser cooperativas, comprensivas, amables y que proporcionen servicios y satisfacciones a los demás incluyendo a los maridos. Los varones tienen que aprender a ser competitivos, fuertes, duros o decisivos en el control.

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

Rosabeth Moss Kanter considera que los directivos profesionales consiguen el control de la organización sólo con aplicar su pericia en los métodos científicos de la dirección. Esta pericia, según Kanter, está enraizada en

---

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

las características que tradicionalmente la sociedad considera como "masculinas". Entre ellas literalmente: la firme aproximación a los problemas, capacidad analítica de abstraer y planificar, capacidad de separar las consideraciones personales en interés del cumplimiento del trabajo, y una superioridad cognitiva en la solución de problemas y toma de decisiones. Estas características, supuestamente, pertenecen sólo a varones (Kanter 1977).

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

En los años setenta, algunos investigadores descubren que los rasgos comúnmente asociados con el ser masculino continúan siendo sinónimos con los rasgos que se espera que muestre un directivo (Harragan 1977). En los años ochenta, perdura este tipo de afirmaciones, si cabe con más contundencia: "If Good managers are masculine, what are bad managers"? de la revista *Sex Roles* en abril de 1984, de Gary N. Powel y D. Anthony Butterfield, explican que las

características tradicionalmente masculinas de autosuficiencia, independencia, agresividad y dominancia son inseparables de la definición de directivo. Los varones están hechos para este tipo de trabajo, con la que dieron la bienvenida a las primeras directivas que se unieron en gran número, (especialmente en Estados Unidos), a las empresas a mediados de los años setenta. Es así como Nancy A. Nichols (1993) y otros autores/as justifican que las primeras mujeres directivas, al intentar encajar en las corporaciones dentro del papel directivo, lo hacen adoptando un estilo "masculino". Visten, hablen e imitan analogías deportivas como los varones. Betty Lehan Harragan en su libro *Games Mother Never Taught You* (1977) argumenta que para tener éxito como directivas las mujeres necesitan entender la metáfora deportiva con la que los negocios están modelados.

Marilyn Loden (1987) primero, y posteriormente en esa misma línea Judy B. Rosener (1990), Sally Helgesen (1990) y otras sostienen que las mujeres que logran romper los "techos de cristal" de las organizaciones medianas no tradicionales demuestran que los líderes eficaces no provienen de un molde. Eso sostienen los análisis de la década anterior, basados en estilos de mando y control, generalmente asociados a varones, en organizaciones grandes y tradicionales. Más adelante se constatan una nueva oleada de mujeres que alcanzan la alta dirección, no adoptando el estilo y hábitos que sirven para los varones, sino utilizando las habilidades y actitudes que desarrollan por

su experiencia común de ser mujeres. Se valen de lo que es único a su socialización como mujeres y crean así un camino distinto hacia la alta dirección. Están buscando y encontrando oportunidades en organizaciones cambiantes y en crecimiento y consiguiendo buenos resultados de una forma distinta. Helgesen las denomina "las nuevas japonesas".

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

Tal como Rosabeth Moss Kanter advierte, en este sentido las mujeres están atrapadas por un doble atolladero: cómo llevar las tareas de dirección por un lado y cómo dar vida a una imagen femenina como directivas. Al pretender que las mujeres conlleven cualidades especiales de sensibilidad y comunicación, se condena a las que no las tienen. Esta doble medida de la feminidad y la eficacia directiva comporta a menudo que mujeres que intentan encajar en el papel empresarial actuando como varones, son forzadas a comportarse de modo disonante y se arriesgan a ser catalogadas de "demasiado agresivas". Sin embargo las que actúan como damas, hablando indirectamente y mostrándose atentas con los demás, se arriesgan a ser

vistas como "ineficientes", como alguien válido para la parte fácil de comunicaciones pero incapaz de llevar a cabo la dura tarea de dirección. Si aborda el problema intentando ser masculina, es demasiado agresiva. Si ataca el problema intentando ser femenina, es inefectiva. Es una serpiente que se muerde la cola (Nichols 1993). Para empeorar las cosas, según diversos estudios, la mujer pierde credibilidad hacia sus colegas-mujeres cuando usa el estilo "indirecto" que funciona con los varones (Davidson y Cooper 1992, Burke y Mckeen 1992 y Nichols 1993).<sup>8</sup>

La historiadora Milagros Rivera, dice que el "poder" es un concepto de orden masculino al que ella opone el término autoridad: "Muchas veces se confunde autoridad con poder, jerarquía y liderazgo, pero el concepto de "autoridad" es muy diferente. El poder no se ha ejercido hasta ahora con autoridad, sino con autoritarismo".<sup>9</sup> En ese sentido, Henry Rogers en su trabajo descriptivo sobre mujeres directivas, narra que una de sus entrevistadas, vicepresidenta de los modelos Ford, cuando ocupó su cargo decidió convertirse "en la mujer amiga de todo el mundo". Pero pronto se dio cuenta de que los resultados no eran los esperados. Descubrió que, para que las cosas funcionen, hay que marcar ciertas distancias con el personal (Rogers, 1990). De forma que los teóricos afirman que hay que

---

<sup>8</sup> Linda L. Carli lo manifiesta en su trabajo "Gender, language and influence" en el *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, nº 5 (1990).

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

mantener un equilibrio entre *confianza y respeto*, y éste en el mundo del *mánager*. Hay que interpretarlo necesariamente desde una óptica weberiana, o sea desde el punto de vista feminista "masculino". Sin embargo, la socióloga María Jesús Izquierdo formula tres principios que deben presidir el ejercicio del poder: *piedad*, es decir, no usar el poder para dominar sino para transformar; *compasión*, o sea, ser capaces de colocarse en el lugar del otro para poder "comprender" y *obediencia democrática*, es decir, tener claro que ejercer el poder significa estar al servicio de los demás y no al revés.<sup>10</sup> Estos principios "transformadores", en la administración puede que tengan más consistencia. Pero en el mundo de la dirección, el respeto es un criterio que debe mantenerse firme, si no puede originar una espiral de confianza que puede llegar a estar fuera de control.<sup>11</sup>

Hay otro tema que necesariamente está situado en conexión directa con la división sexual del trabajo. Se trata de la "*doble presencia*". Significa todo lo que hace referencia a las mujeres entre las dos esferas que le mencionan antes: *la productiva*, en el aspecto más práctico,

---

<sup>10</sup> *Idem.*

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

y la reproductiva, llena de valores personales y sociales. Estas dos esferas están en la práctica en conflicto permanente y afectan específicamente a la condición femenina (Bertaux Wiame, Borderías y Pesce, 1993).

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

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

acceso laboral, a la formación y promoción profesional, y a las condiciones de trabajo.

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

En el periódico económico *Cinco Días*, hay un artículo en que se pone de manifiesto la capacidad de reacción para crear proyectos, entre Comunidades Autónomas o municipales.<sup>12</sup> De dimensión nacional: (FEDEPE) Federación Española de Mujeres Directivas Ejecutivas y Empresarias, fundada en 1988, el proyecto (OMEGA) Organización de Mujeres Empresarias y de Gerencia Activa) fundado en diciembre de 1990. De ámbito internacionales (EWMD) European Women's Management Development Network, creada en 1984 y con sede en Bruselas, o intercontinentales (WWB) Women's World Banking, creado en Nueva York en 1976,

---

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

creando redes sucesivas de interconexión para traspasarse información. Estos proyectos y nuevos organismos que luego se activan, sirven para neutralizar el retraso de cuarenta años de aislamiento. Como indica Mercedes Cerviño en una entrevista de "carácter latino", que no hace más que acentuar la vieja distinción entre lo femenino y lo masculino. Con tono algo irónico, Nieves Cervero, presidenta de FEDEPE, apostilla hablando del techo de cristal: "La verdadera igualdad llegará cuando la mujer alcance el mismo grado de ineptitud de algunos mandos masculinos".

María José Vioque alude a un proceso histórico similar al que se desarrolló en Estados Unidos veinte años antes<sup>13</sup>. Apoya sus reflexiones tanto en una base demográfica expansiva como en una formación cualitativa y cuantitativa que favorece a la mujer. Su análisis tiene tres apartados dialécticos. El primero es la constatación del bajo número de directivas en las sociedades anónimas (en torno al dos por cien). El segundo, trata de responder al por qué. En ese punto hace alusiones al trabajo de Giselle Aspund (*Women Managers, Changing Organizational Cultures*, 1988). En el tercer apartado se pregunta por la perspectiva que hay que abordar dada la multidimensionalidad del tema. Una frase de Hedley Woods de este artículo denota la acusada antinomia feminidad-masculinidad: "si tienes un

---

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

ataque cardíaco, eres un héroe; pero si tienes un ataque de nervios eres un fracasado".<sup>14</sup> Otro artículo desde una óptica más generalista, pero con el mismo enfoque, de María Angélica Ducci, sugiere: "Las mujeres tienden a expresarse en voz distinta, que habitualmente enfatiza el *ethos* social del desarrollo: el empleo, la educación, la salud, los niños, el medio ambiente, el diálogo, la paz. Por contrapartida, los hombres tienden a privilegiar los aspectos económicos: la producción, el comercio, la rentabilidad, las finanzas, la tecnología, la defensa nacional."<sup>15</sup> Llega a la conclusión de que la "ideología del género" está tan arraigada que es necesaria una participación femenina del 30% en los niveles más altos para que se note una diferencia en la naturaleza de la esfera directiva.

### **Innovaciones antropológicas**

Cierto número de científicos/as sostienen en las últimas décadas que las diferencias de aptitudes entre los géneros son debidas a diferencias básicas en la estructura del cerebro masculino y del femenino. Dichas diferencias,

---

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

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

según su hipótesis, son el resultado de las distintas presiones a las que son sometidos varones y mujeres durante millones de años de evolución (Loden 1987). Según su teoría, en las sociedades primitivas los varones son los cazadores. Para cazar con éxito, la naturaleza selecciona a las personas con cualidades físicas tales como agudeza visual, control de movimientos y habilidad para calcular la distancia y la dirección.

Las mujeres, son seleccionadas por otras cualidades. Al ser madres y cuidadoras de los hijos/as, es necesario que desarrollen una capacidad más depurada de lenguaje y también más sensibilidad emotiva. Desde un enfoque más fisiológico, se sostiene que la mujer tienen una mayor tolerancia al estrés debido a su constitución hormonal (Ramey 1987, Valls 1994). Muchos elementos de las reacciones de los varones ante situaciones de tensión, que son sumamente valiosos en las sociedades primitivas, son mucho menos útiles en la actualidad. Por ejemplo, un factor de coagulación rápida puede haber salvado la vida de un guerrero herido o de un cazador en una cultura primitiva, pero puede contribuir al riesgo de un ataque al corazón en un varón contemporáneo. Desde un punto de vista de sentido común, esta teoría puede tener validez. No obstante, por el momento no existe una evidencia empírica adecuada que apoye este punto de vista.

Estelle Ramey afirma: "Por lo general, las mujeres tienen la ventaja de protección hormonal adicional para controlar el estrés de la vida. Esto no sólo hace que sean

menos propensas a sufrir enfermedades relacionadas con la tensión, sino que significa también que son menos aptas para mostrar una conducta agresiva cuando se enfrentan a una situación de amenaza. Ciertamente, esto sugiere que también es probable que las mujeres en los negocios reaccionen de modo diferente al de los hombres en el estrés relacionado con el trabajo". Se analiza también el papel de la maternidad y paternidad desde el punto de vista antropológico (Pérez López y Chinchilla 1995) afirmándose que no hay nada que una tanto a un varón y a una mujer como la experiencia de ser padres. Lo cierto es que a causa de la perspectiva distinta de cada miembro de la pareja, pocas cosas definen tan drásticamente la diferencia entre ellos. El lazo de la mujer con el niño/a se afirma a veces que es "innata" y la del varón una función de "aprendizaje" social. Los padres aprenden, cuán importante es mimar y abrazar. Poco hay en su organización cerebral que les predisponga naturalmente hacia tal conducta. El varón no puede "activar" esta hormona femenina adicional, ésta tendría poco efecto en un cerebro la estructura del cual pre-instalada es inmune a su influencia. Únicamente puede activar y desactivar un comportamiento consciente y afectuoso. Tener hijos/as significa algo distinto para cada persona, y esa diferencia es un reflejo de las inclinaciones del cerebro. Según algunas teorías, después del factor novedad, el padre tiende, a resentirse del recién nacido. Ve el mundo en términos de competencia y denominación. Tiene la sensación de haber perdido la

competición por el efecto de la madre y de haber sido substituido en la jerarquía social.

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

Varones y mujeres son culturalmente obligados a ver el mundo con una percepción distinta, su manera de ver el uno al otro, lo que tienen hacia sus hijos, su trabajo y el valor que le atribuyen. Si niegan esas diferencias, desvalorizan la percepción y causan un conflicto cultural mayor. La llave está en la diplomacia, y hasta cierto punto

la negociación. Pero no se pueden borrar estas diferencias ideológicas fundamentales, pues existe una incompatibilidad básica basada en roles explícitamente culturales.

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

Actualmente priman las tendencias andróginas, como sugiere J. A. Pérez López: "Hombre y mujer son complementarios". Empíricamente, esta complementariedad resultante agota la especie humana. Con un hombre más una mujer tienen la humanidad. Dos hombres o dos mujeres no

hacen la humanidad. Son dos entes que al cabo de los años han desaparecido. Con una mujer y un hombre en una isla desierta se puede volver a empezar. El ser humano son, pues, dos seres complementarios y necesarios para que pueda darse la especie humana.

Entre ambos existe una doble relación paralela y descendente que se denomina "maternidad" y "paternidad". En la mujer hay una relación con otros seres única e irrepetible que se llama *maternidad* y en el hombre hay una relación única e irrepetible que se llama *paternidad*. No es una más importante que la otra; son complementarias. Se duda además de que sean biológicas. Siguiendo este principio, J. A. Pérez López afirma: "hombre y mujer son personas y como personas no puede darse más radical igualdad de ser, aunque cada persona es una, distinta, única, irrepetible e inconmesurable. Es imposible asignar valor en sí misma, por eso no son sumables, ni separables (no puede decirse que valgan más cuatro personas que una). A ese nivel, considerando al varón y a la mujer como personas, no se puede establecer la más mínima diferencia". Son numerosos los estudios culturales, que señalan las limitaciones y las discriminaciones de la mujer, concretamente las que hacen alusión a la directiva (Morrison, White y Vanvelson 1987, Davidson y Cooper 1993 y Powell 1993). Hacen mención a las barreras culturales, antropológicas y más concretamente al "techo de cristal". Esas barreras tienen consecuencias en lo psicológico y en lo biológico, pero la causa más profunda está en la

feminidad (Asplund 1988). Esta consecuencia es más importante para la mujer que para el varón. El varón tiene cierta capacidad para moverse a niveles más superficiales, los niveles más profundos afectan más directamente a la mujer. Por cuestiones culturales se confunden muchas veces la fuerza con la agresividad. Es más agresivo el varón que la mujer. Pero la agresividad es la segunda nota que dan los filósofos al hablar de la fortaleza: *capacidad de resistir* y sólo secundariamente *capacidad de atacar*.

En el campo de la dirección, y por razón de género, hay otros elementos de raíz antropológica y cultural que no hay que olvidar. Son los prejuicios y estereotipos que operan en forma de conocimiento implícito (McBroon 1984, Basow 1986, Alban-Metcalfe y West 1991). La base teórica de este enfoque cultural, es la dualidad de los modos de conocer: *el conocimiento abstracto* y *el conocimiento experimental*. En el conocimiento abstracto (sobrevalorado por los varones) están los datos abstractos, la información. La cúspide de ese conocimiento es la ciencia. Ahí es donde se les ha especializado ligeramente, característico de lo femenino es un mayor dominio del conocimiento experimental sobre el abstracto, y característico de lo masculino es un mayor dominio de este conocimiento abstracto sobre el conocimiento experimental.

Los varones tienden a escaparse hacia arriba. El conocimiento abstracto da origen a un impulso inmediato, espontáneo, para actuar, porque siendo un conocimiento abstracto y limitado le es más fácil fijar metas. Las

mujeres tienden al pragmatismo. Es por ello que son complementarios. A la mujer, debido al fuerte anclaje que tiene en la realidad, le resulta más difícil decidir y controlar sentimientos. A veces esa visión realista impide que la acción sea menor y entonces se reduce el impulso de la racionalidad para tomar las decisiones. En el varón es más acusado. Es decir, si el varón no ayuda, el inmovilismo de la mujer puede ser atroz, Por el contrario, si el varón actúa sin la mujer, se despega de la realidad.

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

La persona tiene una acusada tendencia a no preocuparse de por qué algo funciona bien, y a dedicarse a hacer otra cosa. Eso ocurre a menudo en la familia.<sup>16</sup> Él piensa: "la familia ya está cuidada"; se puede dedicar a ser el número uno en ventas, pero ¿quién mantiene el equilibrio? La afectividad de la mujer es culturalmente más rica que la del varón, abarca más detalles, es más profunda. En cambio, en el varón la racionalidad es más fuerte. Al suponer que la mujer no es racional, no quiere

---

<sup>16</sup> En la revista *Nueva Empresa*, nº 313 (enero 1990), en un artículo de C. Zanja, se pone de manifiesto que algunos directivos consideran a la familia como un hobby (pag. 32).

decir con ello que sea irracional. Tomar decisiones apoyándose en los sentimientos es peligroso, pero tomar decisiones sin tener en cuenta los sentimientos es impracticable y sería incivilizado. Sin embargo, todas estas pautas son culturales.

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

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

grupos de trabajo predominantemente masculinos son las que experimentan peor resultado que cualquier otro grupo.

Otra reseña de estudios realizados en los años ochenta, concluye que se constata cierta tendencia masculina hacia la tarea (objetivos), mientras que la orientación femenina tiende hacia las relaciones (con las personas). Estos estudios prueban también la evidencia de diferencias de género en factores motivacionales. Es evidente, de todas formas, que varones y mujeres directivos tienden a diferir en cuanto a las estrategias de influencia que eligen. Los varones tienden más que las mujeres a ejercer una influencia basada en el poder de su posición y a depender más de promesas y amenazas. Las mujeres al contrario, parecen dispuestas a utilizar tipos de influencia basadas en las relaciones personales, y a depender de estrategias de influencia directa.

### **Limitación de los estudios biológicos**

Los últimos adelantos en el campo de la biología permiten constatar, incluso fotografiar (tomografías), e investigar en cerebros algunas de las hipótesis de las últimas décadas. Se realizan estudios sobre el volumen, tamaño y composición del cerebro. Desde la perspectiva estrictamente neurobiológica, nadie tiene el mismo cerebro, pero se puede afirmar hoy que existen diferencias entre varón y mujer. El resto de disciplinas de las ciencias

humanas como sociólogos, antropólogos, filósofos, y otros/as representantes de las ciencias humanas y sociales tienden a considerar que no hay diferencias. Todos/as tenemos las facultades propias del ser humano.<sup>17</sup> La primera distinción que hay que abordar, es la diferencia que existe entre los estudios del cerebro como órgano (verdadero objeto de estudio de los biólogos) y el funcionamiento de la mente humana, soporte de la humanidad (que lo matizaré más adelante bajo la óptica psico-sociológica) que puede ser tratado desde innumerables disciplinas.

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

---

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

orientan la instalación precisa de millones de redes de neuronas.

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

Algunos experimentos muestran que las niñas dominan mejor el lenguaje verbal. La gente adulta entiende en un 99% el lenguaje de las niñas de tres años, mientras que los niños necesitan un año más para ser inteligibles. Por consiguiente, a las mujeres se les supone luego más facilidad para aprender idiomas. También hay estudios que indican que las niñas son más participativas y aprenden a

---

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

hablar antes que los niños y en general hablan con mejor fluidez en los años preescolares.<sup>19</sup> La tartamudez se da casi exclusivamente en niños. Las niñas leen antes que los niños y se revelan más aptas en el estudio del lenguaje: gramática, ortografía y puntuación. Los niños poseen mayores habilidades espaciales y más facilidad perceptiva frente a líneas, ángulos y perspectivas (Valls 1994). Las áreas analíticas y referentes a conceptos abstractos de espacios, relaciones o teorías son más fáciles para los niños. Hay más varones zurdos que mujeres zurdas. Las niñas manifiestan reflejos más intensos en la mano y el pie derechos, y los niños, en los miembros del lado izquierdo. Se debe a que el cerebro masculino está más lateralizado en el hemisferio derecho, que es el encargado de controlar las funciones del lado izquierdo del cuerpo.

Los varones, por regla general, realizan con mejor éxito que las mujeres los trabajos que requieren habilidades espaciales, y son mejores en los tests que incorporan imaginar un objeto dando vueltas o manipulándose de alguna manera. Aventajan a las mujeres en las pruebas de razonamiento matemático, así como en la rapidez del aprendizaje de la navegación siguiendo una ruta. También son más estrictos en las pruebas en las cuales han de dirigirse actividades motrices, como guiar o interceptar proyectiles. La capacidad espacial, es decir, la capacidad para imaginar objetos tridimensionales (su forma, posición

---

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

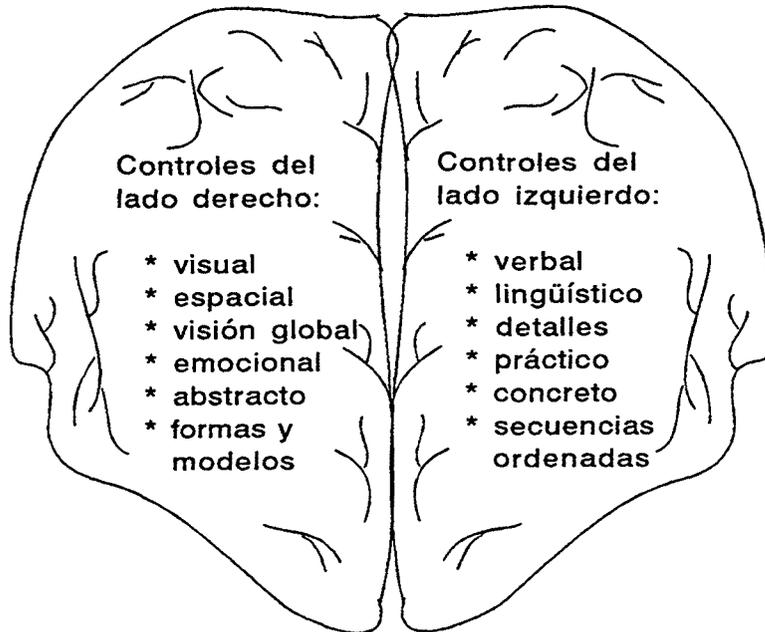
y proporción), y la de dibujar suelen ser superiores en el sexo masculino. La habilidad para construir un aparato mecánico tridimensional es también mayor en el varón (Moir y Jessel, 1991). (Véase el **Gráfico 2.1** de la página siguiente). Obviamente muchas de estas características no tienen por que ser innatas. Muchas son adjudicadas.

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

## Gráfico 2.1

### Características del cerebro

156



Diferencias en la organización cerebral			
FUNCIÓN		LOCALIZACIÓN EL EL CEREBRO	RESUMEN
Mecánica del lenguaje (habla, gramática, etc.)		Hemisferio izquierdo frontal y posterior	Más disperso
		Hemisferio izquierdo frontal	Más específico
Vocabulario, definición de palabras		Hemisferio izquierdo frontal y posterior	Más específico
		Hemisferio izquierdo y derecho frontal y posterior	Más disperso
Percepción visual-espacial		Hemisferio derecho	Más específico
		Hemisferio derecho e izquierdo	Más disperso
Emoción		Hemisferio derecho	Más específico
		Hemisferio derecho e izquierdo	Más disperso

para los nombres y caras, y largo plazo, una memoria más totalizadora (Powell 1993).

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

Con un sesgo inconsciente aún tan preponderante entre la población juvenil de los años noventa, resulta difícil poder vivir en plenitud la diferencia, cuando aún se niega socialmente la posibilidad de una igualdad y se habla de inferioridades que solo son culturales, o se constatan discriminaciones que se arrastran desde hace muchos siglos. Existen también estudios que concluyen sin indicios de que exista percepciones preconcebidas. Es el caso del estudio dirigido por García Echevarría, Teresa del Val y Cea en

1994 en 18 universidades españolas con una muestra de 1.560 estudiantes de Ciencias Empresariales y Económicas.

Respecto a la salud, la mujer depende de su propia naturaleza (Valls 1994), de cambios nutricionales y endocrinos, y de implicaciones psicosociales. El varón es más vulnerable biológicamente a las infecciones, su salud esta amenazada básicamente por hábitos de conducta perjudiciales y por la competitividad no saludable, es decir la agresividad constante en el trabajo. El varón presenta una *vida vulnerable*, y la mujer, una *salud vulnerable* (Valls 1994). No obstante, ya comienzan a aparecer noticias en los periódicos sobre mujeres que mueren de infarto dentro de un avión o al tomarlo, en edades comprendidas entre los 40 y 50 años.<sup>20</sup> La adicción al trabajo, así como la dependencia del alcohol y del tabaco, ya llegan al mundo de la mujer. La mujer para jugar un papel y poder ganarse la vida en el mundo masculino se ve obligada a competir con el varón, adaptando para conseguirlo sus actitudes y formas de trabajo. Otra diferencia es que existen el doble de mujeres con ansiedad y depresión que personas en la misma edad (Loden 1987). Entre las causas que provocan este hecho se encuentran con el síndrome premenstrual y la depresión posparto.

A lo largo de los últimos treinta años, cuando empieza la irrupción de la mujer en la dirección, muchas de ellas se encuentran con que tienen que ser tan óptimas como

---

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

cualquier varón. En ese proceso sufren desilusiones y frustraciones. A pesar de que se consiguen una mayor emancipación en términos de educación, oportunidades y actitudes, a las mujeres no les va sensiblemente mejor. Algunas mujeres, comprobando cuán lejos están del poder, tienen la sensación de haber fracasado. Pero, sólo fracasan en el intento para ser como ellos (Loden 1987, Rosener 1990, Helgesen 1990). Marina Subirats, a este respecto apunta que: "es un error que tal vez ya han cometido las mujeres de los países nórdicos que han obtenido un gran espacio de poder, pero no ejercen el poder transformador del pensamiento feminista".<sup>21</sup> Las posibilidades de estudiar científicamente las diferencias siguen estando limitadas por las actitudes inconscientes de los propios investigadores y investigadoras. Las diferencias observadas sirven para enriquecer, no para discriminar, y en una sociedad hostil todo el estudio sobre éstas puede ser utilizado más en contra del sexo femenino que a su favor.

Respecto a las diferencias fisiológicas, no vale la pena profundizar puesto que las desigualdad de fuerzas físicas gozan en la sociedad actual de poca importancia social en los países avanzados, cuando las máquinas ya se ocupan de las faenas pesadas.

---

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

### **Aportaciones psico-sociológicas**

Numerosos estudios psicológicos y socioculturales señalan que la educación recibida durante décadas incide en una diferenciación de roles de géneros (Chusmir y Koberg, 1986). La idea es que el varón controla sus emociones y debe ser competente tanto en su trabajo como en su vida privada, no debe expresar su efectividad, y que una expresividad de sentimientos es signo de debilidad. El papel de directivo es un varón de pies a cabeza, que puede discutir y mostrarse agresivo, sin demostrar miedo ni llorar (Gutek 1988). Durante años se enseña que la sexualidad masculina "normal" tiene que ser dominante y más bien agresiva. Se puede hablar de amor con una mujer, pero hay que evitar expresarle demasiada ternura o afecto por miedo a acabar sometido a ella. La virilidad se define en términos de fuerza y competencia, ya sea en el trabajo, el deporte o las relaciones sexuales (Asplund 1988). Estos son valores dominantes que van cambiando.

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

irrupción de la mujer en la base de la pirámide organizacional de la empresa.

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

En la mayoría de los países se viven cambios demográficos provocados por el *baby-boom* y el desconcertante crecimiento de la población de los años cincuenta y sesenta. Según Felice N. Schwartz (1989) el 80% de los nuevos trabajadores en la próxima década serán mujeres, minorías e inmigrantes. El nivel de natalidad desciende el 40% en los países avanzados, de 25 nacimientos por 1000 habitantes en 1957 a 15 en 1987. En España, todavía en 1980, el 28 % de la población activa son mujeres y el 72% varones. En 1993, la proporción es de 34% y 66% respectivamente. A este dato hay que añadirle que la esperanza de vida sube en este período de tiempo en dos puntos y llega a los 80 años. Todo ello se produce dentro

de un proceso continuo de terciarización. (Véase el **Gráfico 2.2** de la página siguiente).

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

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

En Gran Bretaña, los MBA de mujeres hoy llegan aproximadamente al 40%. En Oxford y Cambridge se dan de baja masivamente del club social 69 de sus más destacados

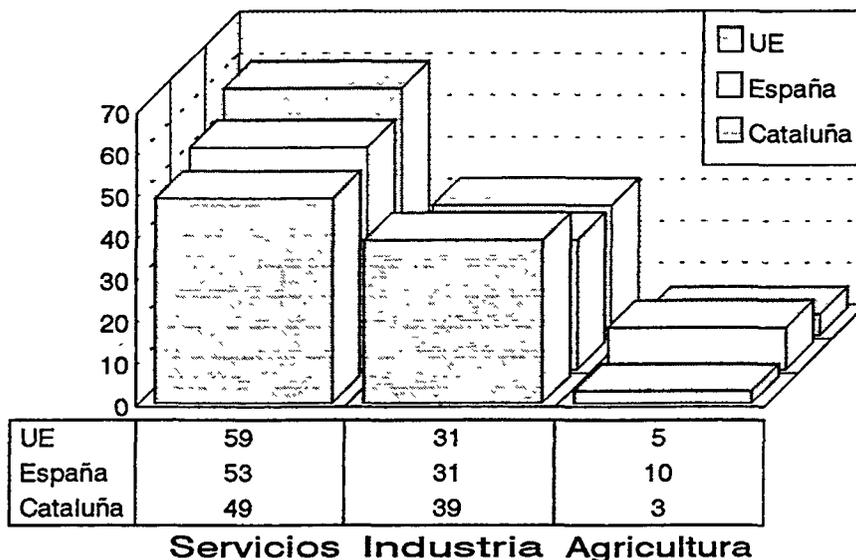
---

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

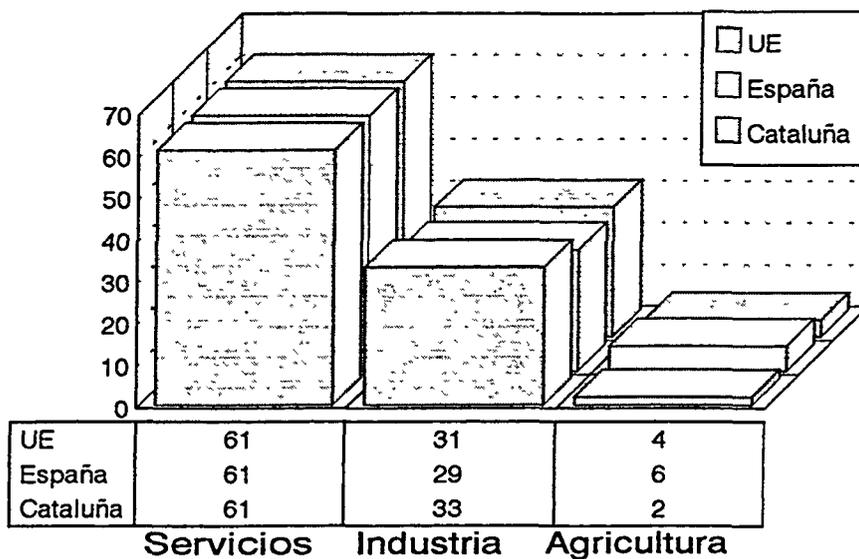
Gráfico 2.2

Evolución de la población activa por sectores (1991-1994)

### Año 1991 (%)



### Año 1994 (%)



miembros ante la misoginia que padecen. No pueden variar dado que sus estatutos (fundados en 1817) no contemplan la afiliación de mujeres.<sup>23</sup> El MBA de ESADE, en el curso 1984-85 recibe el 25% de mujeres, en el curso 1994-95 el porcentaje asciende al 36%. El mismo máster en el IESE, en el año 1994, tiene el 20% de mujeres.

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

Con respecto a la tasa de actividad femenina, en Catalunya aumenta en ocho puntos entre 1986 y 1996, y se sitúa en el segundo trimestre de 1996 en un 41%. En el resto de España, la evolución es similar y la participación de las mujeres en el mercado laboral aumenta los mismos

---

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

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

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

puntos en la última década, alcanzando actualmente el 37%, mientras que la tasa de actividad de los varones cae en cinco puntos, situándose en el 63%.

En lo que respecta a las tasas de ocupación femenina, se registran también incrementos, a pesar de que son menos importantes. No hay que olvidar, que estos aumentos se producen en un momento de crisis económica, por lo que su valor debe ser interpretado más allá de las cifras concretas ya que por primera vez la crisis económica no afecta con mayor intensidad a las mujeres (Véase el **Gráfico 2.3** de la página siguiente). En ese sentido, las cifras muestran que en Cataluña durante la última década aumentan en siete puntos, situándose en el 31%, porcentaje considerablemente por debajo del 54% de los varones. En el resto de España, la tasa de ocupación femenina se ha incrementado en cuatro puntos en los últimos diez años, hasta alcanzar en el segundo trimestre de 1996 el 26%, muy por debajo del 51% de la tasa de ocupación masculina. En definitiva, en los últimos años la presencia femenina en la actividad productiva registra un incremento constante, más importante que en cualquier otra época pese a que no alcanzan todavía el nivel de participación de los varones. Todos estos cambios se están produciendo, no obstante, sin que se modifique sustancialmente el papel protagonista que las mujeres siguen manteniendo en las tareas del hogar y de la familia. Se puede decir que Cataluña está a medio camino

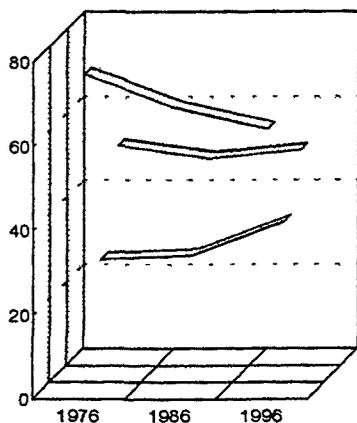
## Gráfico 2.3

### Evolución de la tasa de actividad y de ocupación 1976-1996

166

#### Tasa de Actividad (%)

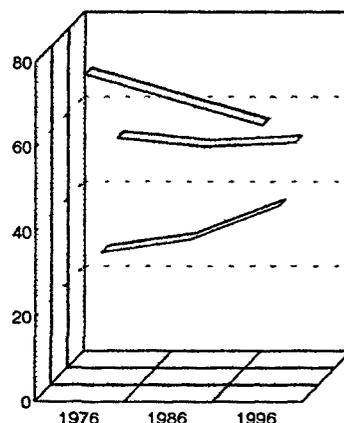
##### España



VARONES	76	68	63
MUJERES	28	29	37
TOTAL	51	48	50

Personas que trabajan o que está en disposición de trabajar.

##### Cataluña

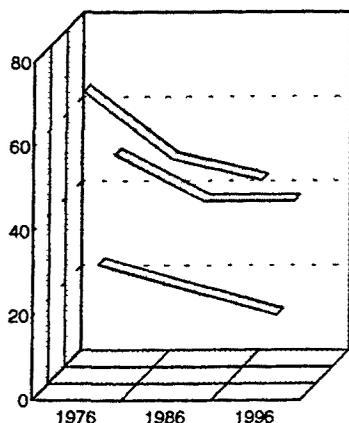


VARONES	76	70	64
MUJERES	30	33	41
TOTAL	53	51	52

Personas que trabajan o que está en disposición de trabajar.

#### Tasa de Ocupación (%)

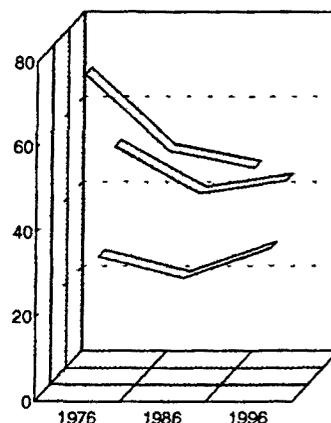
##### España



VARONES	72	56	51
MUJERES	27	21	15
TOTAL	49	38	38

Personas que están realmente trabajando.

##### Cataluña



VARONES	76	58	54
MUJERES	29	24	31
TOTAL	51	40	43

Personas que están realmente trabajando.

Fuente: INEM y EPA, INE (serie revisada). Los datos corresponden al segundo trimestre.

entre el resto de España y Europa.<sup>26</sup> En el área metropolitana de Barcelona, la tasa de actividad de las mujeres entre 26 y 35 años pasa de 72% en 1985 al 79% en 1990, y en este epígrafe el paro es menor. Estas cifras se desprenden de unos estudios dirigidos por Marina Subirats encargados por el Ayuntamiento de Barcelona en los años 1985 y 1990. Hay que prever que estos datos, al tratarse de un estudio de zona urbana, sólo son comparables con otras ciudades con el mismo contexto y no con el resto del país. No obstante, son numerosos los estudios o informes referidos a estos incrementos donde se constata que las mujeres todavía encuentran obstáculos. Algunos autores (Asplund 1988, Quesada 1991) acostumbran a clasificar los obstáculos de cuatro tipos. (a) Estructurales, referidos a la propia organización al buscar las empresas un alto grado de rentabilización y encontrarse con que la mujer no dispone en circunstancias determinadas de una dedicación exclusiva. (b) Sociales, condicionado por el reparto del rol de pareja, la mujer sigue siendo la que lleva el peso doméstico. (c) Ambientales, para puestos altos, a la mujer se le exige más que al varón (Romero 1990), para demostrar su valía. Y (c) Familiares, a la hora de nombrar a una mujer para un puesto directivo tiene más posibilidades si es soltera que casada sin hijos/as, puesto que la situación familiar puede disminuir la disponibilidad y entrega al puesto. En España todavía no se ha fomentado, como en USA

---

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

en los años noventa, el fenómeno de las mujeres DINK (*Double Income, No Kids*, doble sueldo, sin niños/as).

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

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

corrientes biológicas y fisiológicas que las mantiene retroalimentadas.

A pesar de que los/as expertos/as advierten del peligro de la valoración incesante que puede originar este comportamiento femenino/masculino, en estos momentos, los seguidores de esta teoría sugieren que las organizaciones tienden a beneficiarse de lo más típico de cada orientación. Los investigadores Lynn Rosener y Peter Schwartz (1990) describen las que consideran diferencias principales entre el estilo tradicional, al que apodan *alfa* y el nuevo estilo de liderazgo *beta*. De esta manera el estilo alfa se basa en el pensamiento analítico, racional y cuantitativo. Confía en las relaciones jerárquicas de autoridad; tiende a buscar soluciones deterministas y prefijadas a todos los problemas específicos. El estilo de liderazgo beta se basa en las relaciones de adaptación como ayuda y tiende a buscar soluciones completas a los problemas de conjunto. Ningún estilo es patrimonio exclusivo de un género o de otro, a pesar de que tradicionalmente los varones actúan de acuerdo con el estilo alfa y las mujeres se comportan más en consonancia con el beta.

Al modelo alfa, Loden le llama *masculino-tradicional* y según ella se caracteriza por la competición, jerarquía, objetivos, racionalidad, control fuerte, estrategia no emocional y análisis. Loden (1987) afirma que las dirigentes femeninas tienden a comportarse de manera similar, y exclama ";al fin ha llegado la era de la

intuición!" A pesar de que todavía existen las medidas tradicionales y cuantitativas. Ella sostiene en primer lugar, que el sistema intuitivo confía preferentemente en el razonamiento inductivo, permite dirigir asuntos complejos con menos datos cuantitativos, sin que ello signifique que dichos datos dejen de ser importantes. Otros factores favorecedores son la experiencia previa (y las generalizaciones que se puede hacer sobre el presente basándose en el pasado) y los sentimientos profundos basados en presentimientos y datos no racionales.

En segundo lugar, el sistema intuitivo constituye frecuentemente una ruta más directa hacia la innovación. La intuición deja libre a la mente humana para especular, para seguir presentimientos y para descubrir enfoques potenciales y creativos con los que resolver problemas. Aprovecha los datos emocionales tanto como los racionales para formular soluciones al reconocer que el todo es a menudo mayor que la suma de sus partes. La trampa implícita en el exceso de confianza en los métodos cuantitativos para desarrollar soluciones innovadoras.

Muchos directores tradicionales consideran que una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones significa una erosión de su influencia y, en algunos casos, una amenaza a la estabilidad de la organización y a su propia estructura. En ese sentido y apoyando esta hipótesis, también se ha pronunciado el psicólogo Maccoby (1978): "El mejor de todos los líderes es aquél que ayuda a las personas de tal modo que cuando llega

el caso aquellas no le necesitan [...] cuando él acaba su trabajo, los demás dicen: todo sucede de modo natural". Se refiere al estilo facilitador. También Peters y Waterman (1982) critican el abuso del concepto de "racionalidad" cuando examinan los problemas inherentes que se derivan del exceso de confianza en el análisis cuantitativo: "el análisis es demasiado complejo para ser útil y demasiado pesado para ser flexible, análisis que se esfuerza por ser exacto, especialmente en momentos equivocados [...] el síndrome con excesiva frecuencia observado de parálisis a través del análisis". Otras investigaciones (Grant 1988) afirman que los rasgos de intuición y flexibilidad propio de los estilos de dirigir las mujeres apuntados hasta el momento se deben a la participación de éstas en el proceso reproductivo y en la vida familiar que la ha conducido a desarrollar estructuras psíquicas diferentes. Esta autora ratifica que estas características connaturales de la mujer son de ayuda en el management.

Judy B. Rosener (1990), va más allá, inspirándose en los modelos de liderazgo de James McGregor Burns (1978) respecto a la distinción entre *liderazgo transaccional* (donde el líder ejecuta constantemente transacciones) y el *liderazgo transformacional* (donde el líder integra a los colaboradores a los objetivos de la empresa). Sostiene que en realidad las mujeres directivas usan un estilo afectadamente transformacional que ella denomina "interactivo". Se basa en cuatro características: estimular la participación de los colaboradores, reforzar la

autoestima y propia aceptación de los colaboradores, compartir con ellos el poder/información, y hacer que se entusiasmen con el trabajo.

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

Su teoría indica que las mujeres descubren que la cultura de empresa masculina ve ambos extremos del *continuum* inaceptables. Por un lado, en el primer extremo, llamadas "prioritariamente carrera" las cuales actúan como varones, son cortantes y poco femeninas (sin mencionar a las "malas madres").<sup>27</sup> Un ejemplo de esta tipología, se encuentra en el trabajo de Rogers cuando explica la experiencia de una de sus directivas encuestadas: "cuando se quedó embarazada, continuó yendo a la oficina con toda normalidad hasta el último momento; de hecho, explica el sentimiento de contrariedad que tuvo cuando no pudo firmar unos documentos importantes, pues se dio cuenta que estaba a punto de dar a luz y tuvieron que llevarla al hospital. Durante los días que estuvo ingresada, recibió cada día una

---

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

carpeta con documentos de la oficina, y durante las siete semanas que no pudo asistir a la misma, no dejó nunca de trabajar" (Rogers 1990). Al otro extremo, las llamadas "prioritariamente familia-carrera", son acusadas de no comprometerse adecuadamente con la organización. Esta sugerencia provoca a principio de los años noventa un debate mediático en Estados Unidos entre los/as críticos que defienden que si a los varones no se les pide que escojan entre familia y trabajo, tampoco se les debe pedir lo mismo a las mujeres. Los pragmáticos argumentaban que ya que la mayoría de mujeres pueden abandonar su trabajo en un momento de su carrera para tener hijos (*mammy track*), es lógica y mayoritaria la distinción familia carrera.

Dentro de la década de los noventa, cuando ya parece establecido y consolidado el concepto de "liderazgo femenino" con la integración de valores femeninos, se establece un liderazgo más colaborativo, y aparecen publicaciones donde se exaltan las cualidades femeninas como habilidades únicas para las formas interactivas de los negocios de hoy. Empiezan a surgir fuertes críticas a Sally Helgesen, Judy B. Rosener e incluso a la pionera Kanter. Concretamente Nancy A. Nichols (1993) sostiene que el argumento donde la mujer directiva es considerada inferior porque es demasiado emotiva se convierte de repente en líder excelente, ya que puede mostrar cualidades emotivas especiales. Eso es tan simplista como la extensión de metáforas deportivas masculinas. Son extensiones de las metáforas maternas en los negocios que no hacen más que

reforzar los estereotipos predominantes sexuales. En su artículo se cita una frase de una directiva entrevistada por Helgesen: "si puedes adivinar quién coge las golosinas, si el de cuatro o el de seis, tú puedes negociar cualquier contrato del mundo". En esta misma línea, también carga contra Rosener y otros autores cuando les retrae la exaltación de las virtudes de la mujer manipulándolas sin necesidad: "es difícil de imaginar un libro escrito por un varón que sugiera que lo que él necesita para tener éxito es llevar galletas a las reuniones".

El riesgo de definir los papeles sexuales, está en la sistematización y la perpetuación de los mismos. Se invierten los roles y actualmente se están promoviendo las mismas definiciones que usó R. M. Kanter para excluirlas de las fuerzas trabajadoras en el pasado (Nichols 1993). Paralelamente, y también en Estados Unidos, en algunas empresas se empiezan a aplicar lo que se denomina "mánagement andrógino" (Fuchs 1991, Hammond 1993). Se pretende obtener lo mejor de cada uno de los modos sexistas de entender el mánagement. Los autores señalan que la habilidad para tomar decisiones mientras se barajan diversos factores es algo que las mujeres directivas realizan independientemente. Eso se debe a que en la vida privada deben hacer frente a una tarea similar: demandas del hogar, familia y tareas domésticas.

Después de años de la mujer en la dirección, surge otro planeamiento que Betsy Morris plantea en la revista *Fortune* en 1995 por primera vez y propicia otro debate en

el mundo de la dirección femenina. Se trata de la crisis de la mediana edad.<sup>28</sup> Muchas mujeres se estremecen ante este término ya que se asocia muchas veces con el peor tipo de egoísmo propio del comportamiento masculino. Además, este tipo de discusiones conlleva un tono inevitable de traición para las mujeres de esta generación que se introducen allá por los setenta empujadas por el idealismo de los sesenta asociado a fraternalismos de todo tipo.

La autora del artículo, Besty Morris, decide llevar a cabo una investigación en empresas donde existe una movilidad femenina ejecutiva. La sorpresa de que el 90% de las que dejan la empresa aluden razones de familia. En cambio, éste mismo porcentaje se lo encuentra trabajando en otro lugar. Sólo unas pocas están en casa con los niños. En un gran número de casos, estas mujeres no van a casa ni para tener niños ni para cuidarles, dice ella, "pero es la respuesta socialmente aceptada. Así no arruinas tus oportunidades de futuro. No hace falta dar explicaciones, pero no es la verdad normalmente". La mayoría inician, o están planteando hacerlo, negocios por cuenta propia. Los datos le están dando la razón. Actualmente en Estados Unidos las empleadoras dan trabajo alrededor de las tres cuartas partes del número de trabajadores que aparecen en

---

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

la relación de las quinientas mejores empresas de *Fortune*.<sup>29</sup> Entre las razones esgrimidas en su investigación, un 40% dicen que lo dejan para obtener más formación o tomarse un año sabático. La mayoría confiesa que no tienen mucha vida personal. Una tercera parte afirman que están aburridas. Se observa también acusa una disminución de las inquietudes a partir de los 45 años de edad. La autora afirma que no es biológico sino que es un fenómeno más profundo y tiene que ver con la propia imagen y el puesto de trabajo. En los últimos años se aprecia una especie de deserción por parte de algunas directivas que la prensa aprovecha para magnificar comercialmente y saltar a las primeras páginas de rotativos especializados o incluso prensa sensacionalista (amarilla). Maeve Haran provoca las iras de las feministas de Gran Bretaña al defender en un libro autobiográfico, la vuelta al hogar. El libro se titula *Cómo ser ama de casa para no morir de éxito*.<sup>30</sup>

Otras revistas, dedican números monográficos a antiguas directivas, como por ejemplo a Penny Something antigua alta directiva de Coca-Cola que a sus 35 años lo deja todo para dedicarse a su marido y a su hijo. Recientemente en *Actualidad Económica* presenta una serie de historias de vida de varias directivas. Algunos de los

---

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

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

rótulos que encabezan estas historias son las siguientes<sup>31</sup>: "De adjunta a la dirección de I+D de Nestlé a criadora de caballos"; "De ejecutiva de S.G. Warburg a secretaria de su marido"; "De despido en despido hasta crear su propia consultoria", etc. A la larga, es posible que las empresas puedan tomar nota de ello. Eso repercutiría negativamente por criterios de rentabilidad en una nueva barrera de la promoción de la mujer dentro en las empresas. R. M. Kanter, ya desde los años setenta, contempla este fenómeno dentro de promoción jerárquica (Kanter 1977), y lo etiqueta con un neologismo *tokenism* o "mujer-símbolo". Según Kanter, el *tokenism*. Es sinónimo de visibilidad por dos razones: primero porque las directivas deben realizar un sobre-esfuerzo para que sean tomadas en serio, y segundo porque reciben más atención por sus características sexuales que por sus habilidades.

A este enfoque, se le añaden el de otros expertos/as que refuerzan aún más la idea de la mujer-símbolo: distorsión de la conducta de las mujeres por parte de los otros grupos con el fin de ajustarlos a los estereotipos sexuales existentes (Bhatnagar 1988); mayor presión en sus actuaciones y aislamiento (Davidson y Cooper 1992); y el ser una prueba para futuras directivas o un ejemplo a seguir (Powell 1993). Refiriéndose a las consecuencias negativas que estos efectos tienen en la mujer en la dirección, Bhatnagar considera que las mujeres son

---

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

observadas "con el cristal de una lupa". Redunda en una disminución de la auto-estima y auto-eficiencia y un fuerte sentimiento de culpa, ya que según sus actuaciones, pueden comprometer la carrera de otras profesionales. Hay empresas que favorecen la proporción de mujeres, no para promover la igualdad sino porque la socialización de género se convierte en útil para la corporación (Blum y Smith 1988). Como resultado de ello, muchos puestos directivos se convierten automáticamente en "femeninos" y, por consiguiente son devaluados (Alban-Metcalfe y West 1991). Kanter sugiere que para que el fenómeno *tokenism* se diluya la población afectada tienen que ser el 15% de la categoría pertinente. Otras autoras elevan este porcentaje a un 30% (Harlan y Weis 1980).

Existe otro fenómeno que a veces se da en las organizaciones donde algunas aspirantes a directivas manifiestan tener problemas con sus "jefas" en cuanto a temas de promoción. Este fenómeno es estudiado por numerosos analistas. Nicholson afirma que algunas mujeres pueden mostrarse hostiles con personas de su mismo género. Argumentan que si otras no llegan a la cumbre es por su propia debilidad. Este fenómeno ya se conocía en los años setenta. Staines, Tavis y Hayagrathne en 1973 lo bautizaron con el nombre de "síndrome de la abeja reina", se trata de la ejecutiva exitosa, que logra un puesto de dirección a través de su autoesfuerzo. No facilita la entrada a otras mujeres a la esfera de la dirección puesto que se encuentra cómoda con sus colegas masculinos. Esta idea parece hoy

menos consistente a partir de diversos esfuerzos que muchas corporaciones hacen para involucrar a equipos mixtos con líderes externos para dinamizar proyectos a corto plazo debido al entorno cambiante (Martínez 1993).

En relación a las posibilidades de promoción, hay otro tema que juega a veces un papel predominante y a veces contradictorio. Se trata de la figura del *mentor* que en diversos trabajos aparece expuesto. El mentor es una especie de padrino organizacional<sup>32</sup> que normalmente se encuentra en una posición jerárquica superior al candidato. Se establece un compromiso, la mayoría de veces con una carga emocional, durante un determinado tiempo, el mentor, informa, conduce, ayuda y da consejos a la mujer (Davidson y Cooper 1992).

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

---

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

menos consistente a partir de diversos esfuerzos que muchas corporaciones hacen para involucrar a equipos mixtos con líderes externos para dinamizar proyectos a corto plazo debido al entorno cambiante (Martínez 1993).

En relación a las posibilidades de promoción, hay otro tema que juega a veces un papel predominante y a veces contradictorio. Se trata de la figura del *mentor* que en diversos trabajos aparece expuesto. El mentor es una especie de padrino organizacional<sup>32</sup> que normalmente se encuentra en una posición jerárquica superior al candidato. Se establece un compromiso, la mayoría de veces con una carga emocional, durante un determinado tiempo, el mentor, informa, conduce, ayuda y da consejos a la mujer (Davidson y Cooper 1992).

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

---

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



capítulo 3

**METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**



En esta parte se expone las características de la muestra, se comentan las vicisitudes en las tomas de contacto, y las diversas fuentes. También se exponen cuestiones metodológicas y peculiaridades de la población empleada y se muestra el cuestionario. A nivel de protocolo se percibe cierta heterogeneidad en cuanto a categorías profesionales. En el diseño del estudio se ha procurado que las directivas seleccionadas ocuparan un espectro representativo de la salud o pulso económico actual en Cataluña.

### **Características de la muestra**

Por "cargos directivos" se incluye, no cualquier función o tarea que conlleve responsabilidad, sino solamente los altos cargos de dirección. Se entiende por "altos cargos", al margen de las diversas nomenclaturas que utilizan las empresas, las mujeres que están en la cúpula directiva de una organización o unidad organizativa. En la práctica, en las tarjetas de presentación aparecen diversas nomenclaturas distintas que se han respetado en todo momento como son presidentas, directoras generales, consejeras delegadas, vicepresidentas, gerentes o directoras de una área funcional determinada. A través de las entrevistas, se

percibe cierta equivalencia en determinadas unidades organizativas.

Respecto a la localización geográfica, el contexto que se estudia está ubicado en el área metropolitana de Barcelona. Se descartan algunas entrevistas, que posiblemente son buenas candidatas, pero que se apartan del área de influencia barcelonesa. Una sola excepción es una directiva de Girona, que entra en el análisis porque tiene sede en Barcelona y su influencia metropolitana es considerable. Las directivas seleccionadas son representativas de la realidad empresarial metropolitana y por tanto en gran medida catalana. Esto es debido al peso específico del entorno empresarial que se enmarca en las cercanías de la capital. No se reducen esfuerzos en buscar esas directivas en comarcas próximas como: Vallés Oriental y Occidental, Maresme, o Baix Llobregat siempre y cuando cumplan con los criterios establecidos.

Los criterios, se refieren a directivas de empresas privadas. No se contemplan empresas u organizaciones públicas, aunque tengan mujeres directivas. Estas ocupan el 40% aproximadamente. Por tanto el hecho de descartarlas obedece a criterios de rigor analítico. Tampoco se analiza la empresaria autóctona, propietaria de un comercio, una cadena de supermercados o una franquicia. Sólo se incluyen en la muestra en el caso de que la plantilla de personal supere las 300 personas. Hay empresas que hace tres o cuatro años tenían 400 empleados y ahora producen los mismos bienes o servicios con una plantilla de 25

personas. La subcontratación en redes hace esto posible. Si cumplen otros requisitos sí que son incorporadas en la muestra. Tampoco se contabiliza otro segmento de mujer directiva llamada "autoempleada", que en los últimos años cobra mucha importancia. Se trata de la mujer que trabaja desde casa gracias a nuevos sistemas de información. Hace las funciones de directora de empresa, la suya, y se sirve normalmente de redes de contacto, a menudo surgidas de antiguos contactos de otras empresas (públicas o privadas), donde ella ejercía antaño. Las características de estos grupos de empresarias-directivas se apartan del objetivo de estudio y puede ocasionar distorsiones en los resultados. Aunque esto es más por argumentos cualitativos que no cuantitativos como la directiva de la empresa pública. Este segmento de población directiva, también es interesante de estudiarlo monográficamente. Las directivas objeto de estudio son extraídas exclusivamente de empresas nacionales (algunas de origen familiar) y multinacionales. Por tanto la mayoría son asalariadas.

Otro de los criterios, es no seleccionar empresas que tengan menos de 300 empleados/as. No obstante se ha tenido que ceder a la baja en algunas ocasiones puesto que la dinámica empresarial en la época que se desarrolla la investigación de campo (noviembre de 1995 hasta julio 1996) se contempla los restos de una fuerte convulsión estructural de algunas organizaciones para dar salida a la crisis económica. Tanto es así que a medida que se va recabando y preseleccionando en la población, se va

volviendo más difícil encontrar mujeres de esas características. Algunas de las salidas que las organizaciones optan, son políticas de personal a la baja o *down-sizing* con el resultado de reducciones drásticas de personal de base y también directivo. Otra solución estructural es la reducción contundente de los niveles jerárquicos con el resultado de despidos del miembros del *management-staff*. Algunas veces pasan de ocho niveles a tres. Otra de las realidades de las grandes empresas, es la segregación en pequeños centros de beneficio (*profit centers*), que hacen más ágiles la gestión. Pero en realidad el capital continúa siendo mayoritariamente de la multinacional y los directivos, al menos en los primeros años. Suelen ser los mismos que cuando formaban parte de la empresa matriz.

También se selecciona con atención los canales que conducen a menudo a "cargos de responsabilidad" según algunos contactos. En realidad obedecen más bien a la línea media jerárquica. La línea que separa este *mánagement mediano (middle management)* del de altos cargos de dirección, causan ciertos problemas de versatilidad, especialmente en organizaciones en pleno proceso de reestructuración, en proceso de fusiones como se puede ver en algún caso.

Las 21 entrevistas positivas, son el resultado de una muestra de 28 del trabajo de campo. Se descartaron siete por no cumplir alguno de los requisitos. No obstante en todos los casos se llega al final de la entrevista

porque algunos datos aportados ayudan a tener un criterio más general. Las *vías de contacto* son cinco. La *primera*, de instituciones especializadas o escuelas de negocio, donde suelen existir clubs o asociaciones de ex-alumnos o bien cursos de formación continuada de alta gerencia, etc. Se facilitaron listas de las últimas promociones, así como destinos empresariales conocidos. De este modo se consiguen once entrevistas, siete de ellas válidas. La *segunda* vía que se utiliza es la de antiguos contactos profesionales. Ésta es la menos productiva en cuanto a llamadas y contactos, dado que se contabilizan 56 llamadas y 42 contactos. De ese modo se consiguen realizar cuatro entrevistas de las cuales tres fueron válidas. En *tercer* lugar, se utilizan las asociaciones de mujeres empresarias (concretamente dos) con tres entrevistas válidas de las tres realizadas. Estas asociaciones, a pesar de tener interés por el tema y ofrecer su apoyo, centran su actividad en empresarias autónomas que generalmente no están en grandes empresas. Esto indica el desajuste de llamadas (21) respecto a los contactos (5).

La *cuarta* vía de contacto, es la de los *headhunters*. Es la menos prolífica debido al carácter profesional y confidencial que presenta esta fuente. Esta circunstancia crea a menudo desconfianza. Consideran este tipo de estudios como un atentado al inventario de que disponen. A pesar de las dificultades, de dos entrevistas, una termina siendo positiva. La *quinta* vía, que en un principio no se contemplaba, se introdujo luego justo al hacer la primera

entrevista válida. Resultó ser uno de los filones más abundantes dado que se generan expectativas de forma piramidal. De 41 llamadas, se consolidaron 31 contactos con un saldo de siete entrevistas válidas.

El proceso de contacto es que la primera llamada es recepcionada normalmente por alguna secretaria, recepcionista o similar. Tras la explicación de los objetivos del estudio, la mayoría de veces se invita a llamar más tarde u otro día para hablar directamente con la directiva. Algunas veces ese segundo contacto es recíproco. En cualquier caso, cuando se contacta con la candidata, se trata de hacer coincidir la agenda con la del entrevistador para establecer la entrevista. Alguna directiva dio cita con tres meses de antelación por lo menos. No obstante, hubo alguna directiva que pudo ser entrevistada en tres días. En cuanto a los contactos previos telefónicos directos con la candidata, en algunos casos se complican debido a gestiones o viajes de última hora. Se da el caso de que una entrevista se aplaza ocho veces desde el primer contacto por este tipo de cuestiones.<sup>1</sup> Todas las entrevistas fueron realizadas personalmente y analizadas por el autor de la presente investigación. Algunas veces (5 de las 21) acompañado de una colaboradora, repartiéndose las preguntas. Este aspecto es cuidado especialmente para evitar más de una interpretación de los datos cualitativos, sobre todo en la fase de interpretación. La mayoría de entrevistas se

---

<sup>1</sup> Algunas de ellas estando ya en el lugar y hora previstos.

celebran en las sedes donde trabajan las candidatas. En tres casos accedieron por diversos motivos a ir a otros lugares. Dos de las entrevistas se celebran en restaurantes reservados a petición de las candidatas, y una de ellas es en su domicilio particular por encontrarse de baja maternal. El resumen puede verse en la **Tabla 3.1**.

En cuanto a las características de las personas encuestadas se recoge en una ficha técnica que la misma directiva recibe por fax anteriormente, o bien en el mismo momento de la entrevista. Una vez rellena esta ficha (**Anexo 1**), se dispone de 42 a 48 datos por candidata que configuran ciertas tendencias. Por ejemplo, por años en la empresa, se pueden apreciar cuatro grupos:

De 1 a 5 años en la empresa	11 casos
De 6 a 10 años en la empresa	4 casos
De 11 a 20 años en la empresa	4 casos
de más de 20 años en la empresa	2 casos
Total	21 casos

En cuanto a las áreas funcionales, si se juntan márketing y comercial por afinidad, son ocho. Juntos suponen el grupo más numeroso, seguido del grupo dedicado a recursos humanos que suman seis. Luego se encuentran las que se autodenominan generales, puesto que son directoras de todo el negocio y en su título oficial (y en la tarjeta de visita) así está contemplado, ellas son cuatro. Seguidamente hay dos de fianzas y una en producción áreas que coloquialmente se denominan "áreas duras". La media de edad es de 40 años, que agrupadas por edades forman la siguiente distribución:

Tabla 3.1

*Formas de contacto en la muestra de mujeres directivas.*

VÍAS DE CONTACTO	Número de llamadas	Número de contactos	Número de entrevistas
Instituciones docentes y directivos/as	32	21	7
Antiguos contactos personales	56	42	3
Asociaciones de mujeres empresariales	21	5	3
<i>Head-hunters</i>	3	2	1
Contactos de las propias directivas	41	31	7
TOTAL	143	111	21

De 30 a 35 años	8
De 36 a 41 años	7
De 42 a 50 años	3
De más de 50	3
Total	21

La mayoría están casadas (16), una es viuda, otra es soltera y tres divorciadas. La media de hijos/as (de las que tienen hijos) es de 1,7. **En la Tabla 3.2** se resumen todos estos datos.

Once de ellas consiguen el puesto promocionando y ocho acceden al puesto desde el exterior. Del colectivo que asegura que accede promocionando, algunas de ellas son de empresas de tipo familiar pero, según aseguran, este motivo no es suficiente para la promoción sistemática. Precisamente algunas de las empresas familiares, tienen en manos externas toda la responsabilidad gerencial. La distribución según el tipo de empresa es de nueve multinacionales, seis nacionales, tres familiares y el resto son organizaciones diversas.

En cuanto a los niveles jerárquicos que tienen por encima de ellas, se puede establecer esta relación: Ningún nivel 8, un cargo jerárquico 7, dos cargos jerárquicos 3 y tres cargos jerárquicos o más 3. Las entrevistadas, responden positivamente a la pregunta de si han realizado estancias superiores a cuatro meses en el extranjero 12 de las 21 (un 57%).

Tabla 3.2

Características de la muestra

	Cargo	Años en la empresa	Área	Sector	Edad	Estado Civil	Hijos/as
D-1	Directora de Recursos Humanos	5	Recursos Humanos	Alimentación	35	Casada	2
D-2	Presidenta	28	Márketing	Consumo	59	Viuda	2
D-3	Directora General	9	Comercial	Consumo	40	Soltera	.
D-4	Gerente	7	Comercial	Alimentación	50	Casada	1
D-5	Gerente	2	Márketing	Químico	32	Divorciada	1
D-6	Directora General	6	Comercial	Químico	36	Casada	2
D-7	Directora General	18	Gerencia	Inmobiliario	56	Casada	4
D-8	Directora Nacional	23	Comercial	Venta Directa	35	Casada	2
D-9	Adjunta a Gerencia	3	Recursos Humanos	Grandes Almacenes	37	Casada	.
D-10	Vicepresidenta	16	Gerencia	Alimentación	37	Casada	3
D-11	Directora de Finanzas	3	Finanzas	Banca	31	Casada	2
D-12	Directora de Finanzas	4	Finanzas	Automoción	30	Casada	.
D-13	Directora General	3	Gerencia	Alimentación	43	Casada	2
D-14	Directora General	4	Recursos Humanos	Sanidad	33	Casada	1
D-15	Directora de Desarrollo Organizacional	4	Recursos Humanos	Químico	32	Casada	1
D-16	Gerencia	14	Gerencia	Restauración	56	Divorciada	1
D-17	Directora General	6	Comercial	Servicios	37	Casada	1
D-18	Directora de Márketing	2	Márketing	Editorial	35	Casada	.
D-19	Directora de Producción	3	Producción	Perfumería	44	Divorciada	2
D-20	Directora de Recursos Humanos	1	Recursos Humanos	Seguros	38	Casada	2
D-21	Responsable de Formación Gerencial	18	Recursos Humanos	Banca	41	Casada	1

## Cuestionario

El cuestionario o *protocolo* consta de 20 preguntas agrupadas en cuatro bloques: descripción de management (de la 1 a la 4), de funcionariedad (de la 5 a la 9 y la 14 y 15), las que tratan de detectar barreras u obstáculos (de la 9 a la 13), y las de opinión personal (de la 16 a la 21). El texto del protocolo es el siguiente:

1. ¿Cómo situaría su organización?
2. ¿Cómo se definiría usted dentro de su organización?
3. ¿Qué funciones tiene dentro de la organización?
4. ¿Qué funciones estratégicas utilizaría para la optimización del rendimiento de su equipo?
5. ¿Cuántas horas a la semana dedica a la empresa?
6. ¿De qué cree que depende el rendimiento de su equipo?
7. ¿Qué es lo más importante en su trabajo?
8. ¿Cómo complementa su rol directivo con el de madre, esposa, etc?
9. ¿Qué trayectoria ha seguido hasta llegar al cargo que ocupa?
10. ¿Qué tipo de obstáculos ha encontrado?
11. ¿Tiene la sensación de una doble presencia?
12. ¿Cree que ha llegado hasta lo máximo?
13. ¿Se ha cuestionado alguna vez dejarlo todo y dedicarse a la vida doméstica?

14. ¿Qué atributos más notables cree que se necesitan hoy día para ser un buen directivo/a?
15. ¿Cree que delimita eficazmente la dedicación al mundo del trabajo y al que no lo es?
16. ¿Cree que hay diferencia entre jefe-hombre, jefe-mujer? ¿En qué sentido?
17. ¿Cómo valora la entrada de la mujer en la dirección?
18. ¿Cómo ve a la mujer en la dirección?
19. ¿Cree que existe un liderazgo femenino determinado?
20. ¿Cómo ve el futuro de la mujer directiva?
21. ¿Conoce a otras mujeres directivas?

### **Diseño del análisis**

Las entrevistas fueron todas grabadas en magnetófono, utilizando un micrófono de alta captación para reducir al máximo los ruidos existentes. Una vez transcritas las entrevistas literalmente, el primer problema se produce al querer representar por escrito todos los elementos que acompañan la comunicación oral, como son la expresión gesticular, el tono, el cambio de ritmo, los silencios, etc. Para ello, en la transcripción se reproduce en doble columna paralela. En la primera se desarrolla el texto (dos terceras partes de la línea) y en la segunda columna (de una tercera parte) aparecen los conceptos propiamente descritos. Se aprovecha además para indicar si se producen estados de ánimo dignos de mención

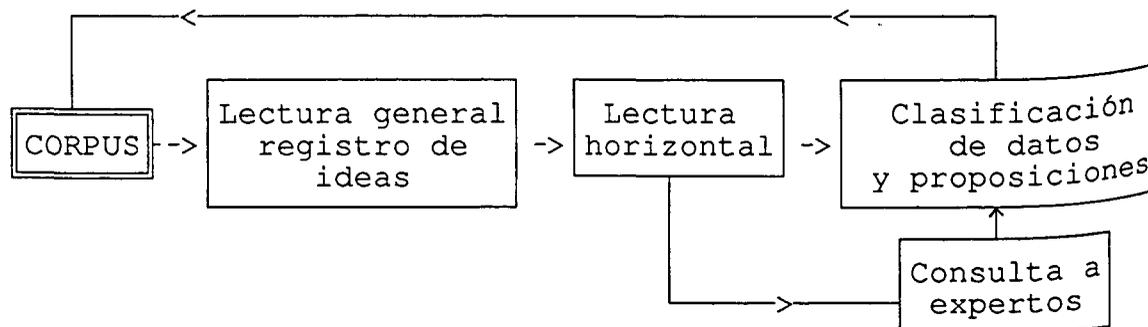
como pueden ser: admiración, con mucha seguridad, lo piensa mucho antes de contestar, largo silencio, etc. para que la transcripción no pierda contenidos esclarecedores.

A petición de la mayoría de las empresarias las entrevistas son anónimas, tanto en la personalización como en la empresa en que ejercen de directivas. Esta última condición se convierte en indispensable en algunos casos. Algunas de las entrevistadas manifiestan su interés en aparecer en cualquier estudio o medio de comunicación. La decisión, no podía ser de otra manera, ya que no podían haber datos de unas sí y otras no. La solución pasa por el anonimato de todas.

Las entrevistas están escritas a doble espacio y las preguntas en negrita y subrayado (**Apéndice B**). De las 21 entrevistas válidas para la investigación, 8 de ellas están en catalán. No se traducen en el apéndice ya que el lenguaje es una fuente de interpretación significativa. No obstante en el análisis interpretativo sí que se traducen, para no distorsionar la lectura global de la muestra. Existen entrevistas donde se añaden otras cuestiones si el contexto lo exige o se altera ocasionalmente el orden del cuestionario. El texto aparece en dos columnas que se respeta, porque metodológicamente se utiliza el método sugerido por Taylor y Bodgan (1992) en las investigaciones cualitativas. A partir de la información inmersa en los datos se desarrollan reflexiones e interpretaciones dándoles significado.

El procedimiento de análisis consiste en varias fases secuenciales. La primera, es lectura atenta y exhaustiva de todo el material registrado. Tanto de las fichas de registro (**Apéndice A**) como de las dos columnas de texto de las entrevistas: la literal, y la de anotaciones de forma y contenido. Después de esta lectura, se procede a leer horizontalmente, es decir, para cada uno de los temas esenciales del cuestionario, agrupados en los macro-temas objeto de estudio (descripción, funcionariedad, barreras.

Después de esa fase, se pasa a realizar un cuadro de clasificación de los elementos que aparecen en las respuestas. Luego se describe esos datos para su interpretación a través de conceptos y proposiciones. Se procede luego a una relectura de todo el material para confirmar las interpretaciones realizadas o por si aparecen otras nuevas. De ser así, se precisa solamente las respuestas que pueden afectar al concepto nuevo. Ante la duda, se consulta a expertos/as, y en función de sus consejos se descartan o se incorporan al *corpus*. En definitiva el proceso completo es el siguiente:



En la lectura general se originan una serie de conceptos en cadena que a pesar de lo concreto de las preguntas permite algunas veces ser comentadas otras preguntas que se efectúan más tarde. En ese caso, el entrevistador improvisa en función de la claridad de los mensajes, si hay que reformular alguna pregunta. Esa circunstancia, no obstante queda resuelta en la lectura horizontal. En dos ocasiones fueron consultados expertos/as sobre el tema para cuestiones puntuales más metodológicas que conceptuales.

