

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 4

LA MUJER DIRECTIVA

En el presente capítulo se realiza el análisis e interpretación de las entrevistas realizadas. Para no desviar la atención excesivamente respecto a la dinámica establecida por las contestaciones a las preguntas del cuestionario se procede a desarrollar un procedimiento de interpretación de respuestas afines de manera sistemática. Sin embargo, algunos aspectos conceptuales que apuntan directamente al liderazgo y al estilo de dirección femenino es analizado en un último apartado por tratarse del tema nuclear del trabajo. Las contestaciones se transportan parcialmente al texto (las entrevistas en catalán son todas traducidas) por razones de espacio. Se trata de conjugar con elementos teóricos que diversos autores/as desarrollan para poder interpretar, aportar y comparar. Los bloques en que está distribuido el cuestionario son descripción del management o de la organización, la carrera directiva (sus obstáculos, barreras, funciones), liderazgo en la empresa, protagonismo de las redes, y el estilo de dirección femenina.

Estructura de la organización

Después del proceso de recolección y clasificación de datos se desarrollan las interpretaciones a través de esos datos obtenidos. Se comienza por una visión vertical de cada una de las preguntas siguiendo el orden del cuestionario. Después se añade otros elementos de análisis más puntual para complementar la panorámica general. A la primera pregunta de **¿Cómo situaría a su organización?** ocho de las entrevistadas gestionan compañías multinacionales, tres de las cuales están situadas en buen lugar en el ránking mundial.² De las multinacionales cuatro de ellas tienen el capital mayoritario estadounidense. Otras directivas trabajan en empresas familiares y todas ellas están basadas en tradición y continuidad.³ La mayoría están empleadas en el sector de servicios, todas excepto tres del total.⁴ Una trabaja en una editorial, otras en el mundo de la cosmética, en el mundo inmobiliario, y en hostelería. De estas directivas hay que destacar sólo una que se dedica a una empresa del sector público aunque no se trata de una funcionaria.⁵ En cambio hay dos directivas que ocupan cargos en empresas privadas muy relacionadas con la Administración de la Comunidad Autónoma.⁶ Hay dos

² Son la D-1, D-3, D-5, D-7, D-8, D-12, D-15 y D-20.

³ La D-4, D-6 y D-10.

⁴ Son la D-6, D-12 y D-15.

⁵ La D-14.

⁶ La D-11 y D-13.

directivas poco convencionales. La primera de ellas es consultora pero también dirige una empresa química. La otra está dentro del mundo de la auditoría pero en realidad dirige simultáneamente tres empresas.⁷

Con esta muestra se cubre un espacio lo más amplio posible dentro del espectro empresarial del área metropolitana de Barcelona de empresas con mujeres ocupando cargos directivos. Hay representación de empresas de alta tecnología (*hi-tech*), multinacionales de consumo y alimentarias, auditorías, familiares, químicas, servicios sociales, banca, automoción, venta directa, exportación-importación, inmobiliaria, editorial, y seguros. Se analiza así la concentración terciaria como otros autores señalan (Schultz 1986, Nicholson 1987, Asplund 1988, Davidson y Cooper 1992, Homs 1993). En cuanto a la autodefinición de sus respectivas empresas, son varias las directivas que usan el término "excelente" para situarse en el tejido organizacional.⁸ Otras la definen: "Es una organización muy avanzada, implantamos nuevos sistemas adaptados a nuevas organizaciones".⁹ Esta directiva, que además es empresaria, es de las más expertas y con más años dentro del *mánagement*. La estructura de que dispone es un prototipo de empresa "inteligente" propuesta por Handy (1992) en forma de trébol, donde el núcleo profesional está formado por ella y tres colaboradores. El

⁷ D-2 y D-3.

⁸ D-1, D-2 y D-16.

⁹ D-2.

margen contractual esta formado por otras personas, empresas u organizaciones que no son la esencia. La mano de obra flexible la articula mediante vínculos laborales temporales y eventuales, incluso mediante las empresas satélites.

A otras directivas (como la D-17) hay que reformularles la pregunta porque contesta otras cuestiones no relacionadas. Curiosamente, esas mismas directivas consideran siempre a sus empresas líderes en el mercado de manera convencida: "Ahora hace dos o tres años estoy dirigiendo mis propias empresas en los campos del márketing común. Hay una industrial en la cual llevo la parte del comercio internacional. Hay otra que es una compañía de venta por catálogo para empresas, novedosa en nuestro país. Este es el catálogo, siguiendo patrones alemanes. Llevo otra empresa con estudiantes recién titulados, pero ésta es mi hobby, digamos un poco para entretenerme. Están bastante personalizadas. Son pequeñas pero matonas. Entonces son empresas bastante líderes. Vamos a todas la ferias nacionales y internacionales más importantes del mundo. Trabajamos las doce horas al día los doce meses del año. Son empresas muy agresivas, muy líderes, con sistemas informáticos muy avanzados. Trabajamos con todo el mundo. Entonces ocho horas menos en Estados Unidos, ocho horas más en Irak... la verdad de locura. Pero es muy divertido".¹⁰ Esta directiva, refleja cierta similitud con las que menciona Horner y Walsh

¹⁰ D-17.

(1974) en tanto que exhibe cierta agresividad y manifiesta explícitamente que su liderazgo es necesariamente "masculino" para obtener éxito en la dirección.

La segunda cuestión, más concreta dentro de la función directiva es **¿Cómo se definiría dentro de la organización?** con la siguiente **¿Qué funciones tiene dentro de la organización?** queda fusionada en el terreno práctico puesto que la mayoría de directivas se definía dentro de la organización mediante sus funciones.¹¹ Las respuestas hay que categorizarlas al margen de la nomenclatura con que ellas se autodefinen, o lo que consta en las tarjetas de visita: *gerente, directora, presidenta, vicepresidenta o empresaria*. En todas hay un mismo trasfondo: dirigir y coordinar. Seis de ellas dirigen el área de recursos humanos y de personal.¹² Otra se dedica a coordinar programas tanto para su empresa química como para un número extenso de clientes dentro y fuera de España. Por tanto, a pesar de que ella se define como *presidenta*, sus funciones son necesariamente afines a lo que se entiende por gestión de recursos humanos.¹³

A diferencia de éstas, otras dos trabajan en empresas familiares. Se definen respectivamente como "directora general, no acostumbro a meterme en detalles" o "enlace entre la gestión y la familia y ama de casa,

¹¹ Algunas veces ya no se formulaba la cuestión porque no tiene sentido.

¹² D-1, D-9, D-14, D-15, D-20 y D-21.

¹³ D-2.

directiva y empresaria". Pero en el transcurso de la entrevista se vislumbra la influencia que ejercen en la función de los recursos humanos, una primera categorización son las que se dedican directa o indirectamente a los recursos humanos.¹⁴

Dos entrevistadas desempeñan su labor en finanzas a pesar de que su formación básica (respectivamente Derecho e Ingeniería de organizaciones) no tiene mucho que ver con las finanzas.¹⁵ No obstante las dos tienen un master MBA en ESADE o en IESE.¹⁶ Este dato es de trascendencia para los estudiosos de la formación de directivos/as, pues, actualmente la titulación no otorga un valor añadido a nivel curricular. En cambio, para ocupar un puesto directivo de nueva creación o de sustitución el tener un título de Master discrimina al candidato/a aunque sea interno.¹⁷ De modo que aquí está lo que podemos denominar como área más "dura" juntamente con la que está directamente de responsable de producción en una empresa químico-cosmética quien también tiene una formación básica en derecho.¹⁸

¹⁴ D-4 y D-10.

¹⁵ D-11 y D-12.

¹⁶ ESADE (Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses) y IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) son las principales escuelas de negocio de Barcelona.

¹⁷ J. Palarea, "La mujer aún cuenta poco en la dirección empresarial" en *La Vanguardia*, (2 de noviembre 1996).

¹⁸ D-19.

La tercera categoría con una mayor representación femenina es el área comercial y de márketing, a pesar de que algunos expertos/as encuentren contradicciones con esta segregación.¹⁹ Lo cierto es que en muchas de las empresas, el márketing está dentro del área comercial. En otras, en cambio, es un departamento aparte. En esta categorización se considera que forman un solo bloque. Cuatro son las directivas que están en el área comercial²⁰ y dos las que están dirigiendo departamentos de márketing.²¹

La cuarta categoría obedece más a criterios de método personal que no a criterios conceptuales puesto que se trata de inclasificadas. Son las directoras generales que ejercen funciones ejecutivas.²² A ellas se podía añadir la D-3 que tiene funciones de auditora y queda representada anteriormente. Esta directiva utiliza el *soft matrix*, tendencia organizativa que parte de la teoría de la contingencia en la organizaciones de Chandler, Woodward, Lawrence y Lorch. Ella prefiere explicar que está "en red", y que ésta es la situación de su organización.

La mayoría se manifiestan con sorpresa a la pregunta y responden con cierta humildad. Hay quien se define como

¹⁹ J. Palarea, "La mujer aún cuenta poco en la dirección empresarial" en *La Vanguardia*, (2 de noviembre 1996) pp.4 y 5 de la sección de Economía y negocios.

²⁰ D-4, D-8, D-13 y D-17.

²¹ D.5 y D-18.

²² D-6, D-7 y D-16.

persona bastante trascendente en organizaciones de quinientos empleados: "Afortunadamente, creo que tengo un rol bien considerado en toda la organización, y en los cambios que ha habido durante los últimos cuatro años, porque [la empresa] ha sufrido cambios culturales bastante importantes. Me definiría sin pudor como una persona que ha sido clave en todos estos cambios". En otro momento de la entrevista asegura que: "no he llegado al máximo por que no he querido". En esta directiva se constata a lo largo de la entrevista ciertos mecanismos psicológicos mitad-orgullo mitad-vanidad que la mantienen a la defensiva. Respecto de la categoría de las entrevistadas, se pueden clasificar por orden de importancia numérica en: áreas de recursos humanos y personal ocho; seis están en el área comercial y marketing; dos en el área económica-financiera; una en el área técnica de producción, otra en auditoría, y las tres restantes en dirección general no quedando clara su ubicación en una área funcional.

Respecto a la dinamización del equipo se pregunta **¿Qué funciones estratégicas utiliza para la optimización del rendimiento de su equipo?** Tres de las directivas estudiadas creen que el equipo ha de estar a gusto con lo que hace.²³ La D-2 afirma: "Cuando les adjudico un programa, el programa es suyo. Contrariamente a la gente que no tiene los contactos suficientes y está hundida en la gestión". En esa misma línea la D-13 afirma dar "la

²³ D-1, D-2 y D-15.

posibilidad a sus colaboradores de escoger el trabajo que les gusta hacer". Estas directivas se sitúan, de acuerdo con la teoría de Wexley y Hunt (1974), bajo el prisma de comprometer al máximo los/as empleados a los objetivos de la dirección como método para romper las barreras de la autoridad en detrimento de la formalidad.

Para mejorar el rendimiento del equipo la *motivación* es la clave con la que están de acuerdo la mayoría de las directivas. En concreto, dos de ellas coinciden en que la mejor motivación es el buen comportamiento del jefe y el ejemplo que éste da: "Una persona no se motiva sola, se motiva porque el trabajo le interesa o porque el responsable máximo le hace creer que aquello que esta haciendo, es importante".²⁴ Este mismo aspecto de convencerse de que lo que estan haciendo es importante. Lo ratifican otras directivas (como la D-21): "Entiendo que buena parte de la motivación de cada uno de nosotros, pasa por el hecho de considerar que aquello que estamos haciendo, es realmente indispensable". También la D-20 apunta: "Como yo vengo de un entorno muy diferente y muy dinámico, supongo que he sido capaz de imprimir cierto optimismo, ganas de pasarselo bien trabajando, aquí tengo un lema: quiero divertirme trabajando. Si no nos divertimos trabajando, entonces cojo y me voy".²⁵ Esta última frase resume unos contenidos que coinciden con la mayoría de investigadores de las mujeres directivas: Loden

²⁴ D-4.

²⁵ D-17.

1987, Helgesen 1990. Se refiere al estilo más comunicativo, trabajo en equipo, y utilización de recursos personales más que los que emanan del puesto. Existe diversidad de opiniones cuando se trata de compensar esta motivación con incentivos económicos. Hay directivas que afirman que las bonificaciones monetarias acaban atrofiando la motivación siguiendo el criterio de Herzberg referido a *satisfacciones higiénicas*.²⁶ Mientras que otras opinan que la motivación sin una finalidad económica no existe.²⁷

Otros factores que, según algunas directivas, potencian la motivación son un buen clima de trabajo y un entorno favorable.²⁸ Para las jóvenes lo más importante es la preparación del equipo, el componente de formación y la motivación del equipo como grupo.²⁹ La D-14 se manifiesta así: "Procuro contrastar opiniones y ver, palpar un poco el pulso del tema con el personal de uno o dos grados inferiores. Se trata de ir penetrando". Al igual que otras varias directivas destaca la importancia que el objetivo a perseguir sea claro y lo puedan conseguir.

Hay tres directivas que valoran prioritariamente la identificación de su personal con la empresa, es decir,

²⁶ D-16.

²⁷ D-8.

²⁸ D-15.

²⁹ D-11, D12 y D-14, son de 31, 30 y 33 años de edad, y respectivamente trabajan en los sectores de banca, automoción y sanidad.

intentar que éstos se sientan a gusto trabajando en ella³⁰. Si esta circunstancia se asocia a las opiniones de las anteriores donde prima la motivación y estar siempre a su disposición como factores a tener en cuenta para mejorar el rendimiento del equipo, queda claro (como dice Jackson y Hirst 1991) que las mujeres directivas acostumbran a motivar a su personal orientándose en factores intrínsecos, como el desarrollo personal y no por extrínsecos como el poder o el estatus.

Las directivas se reúnen con su equipo asiduamente algunas de ellas, y en función del tipo de empresa y las características del sector con más o menos frecuencia. Muchas de las que trabajan en multinacionales tienen reservado sistemáticamente un día a la semana, donde el equipo durante una hora puede "vaciar su adrenalina" en lo que alguna llama *meetig round*, que es, según D-20, una especie de "carta a los Reyes semanal". Es una reunión en forma de ronda donde se puede aprovechar para decir, pedir, insinuar, reclamar todo lo que se quiera incluso contra el propio sistema, al margen de los niveles profesionales. Esta misma directiva, en otro momento, comenta: "Yo tanteo a mi gente por los objetivos conseguidos o no, no por el tiempo que estén aquí o por la disponibilidad de que dispongan. Eso es para mí muy importante". Este comentario es respondido por numerosas directivas de la muestra. Algunas de ellas lo manifiestan

³⁰ D-10, D-12 y D-17.

como una de las diferencias esenciales entre los distintos tipos de liderazgo "tradicional" y "femenino".

Algunas de las empresas donde se entrevista a la directiva está sujeta a distintas reestructuraciones. Todas las nuevas organizaciones van orientadas a minimizar la altura de la pirámide y conseguir estructuras más planas. Este concepto, unas veces favorece al personal especializado, y otras comporta una cierta destrucción de estatus para algunas categorías. Es en este orden, que algunas directivas se ven en la dificultad coyuntural de poder motivar o incentivar a la automotivación de su equipo.³¹ Mientras tanto observan como se desmorona una estructura en la que todo el mundo está representado. Como sugieren Haslett, Geis y Carter (1992) se puede producir un cambio de cultura en el que hay que centrar la estrategia. Así lo confirma la D-15 con el cambio cultural asociado a la seguridad o la D-11 en volcar a su equipo en el servicio. Otra se reúne a menudo con su equipo para suavizar los cambios anímicos negativos que a menudo se producen en las reestructuraciones. No obstante, cuando hay dificultades serias por parte de la empresa, algunas directivas confiesan que el consenso pasa a un segundo plano.

Respecto a la pregunta **¿Cuántas horas dedicas a la semana, aproximadamente, a la empresa?** la mayoría de las mujeres entrevistadas dedican un elevado número de horas a su trabajo. La media es unas 50 horas semanales. Dos de

³¹ D-15, D-19 y D-21.

ellas dicen dedicar "todo el día y toda la noche".³² Naturalmente es una exageración y hay que interpretarla como que no existe una barrera horaria delimitada. En ese sentido la D-2 añade: "Muchos directivos creen en los estereotipos. Este señor el día que descubra que es un ser humano, querrá dedicarle tiempo a su familia, sus hijos, a la cultura, abrirse hacia nuevos sistemas, nuevos campos. Lo que está haciendo es sentarse en un sillón hasta las diez de la noche y a su vez controla a la gente que se quiere marchar pero no lo hace porque está el jefe. Es una forma de despotismo ilustrado. La mujer no quiere estar hasta las diez de la noche y choca con el comportamiento del hombre porque lo ha hecho siempre". Esta respuesta es sólo un ejemplo de otras similares donde se critica la actitud del líder transaccional, atribuido al género masculino por numerosos autores/as (Schwartz 1989, Helgesen 1990, Ely 1992) donde la presencia es moneda de cambio. Al margen de que, como dicen Lattmann y García (1992), no se ha podido demostrar que la presencia por sí sola permita aventurar resultados mejores. En esta línea otra directiva expone: "A mí cuando alguien me comenta que a las nueve de la noche está trabajando, yo no pienso: ¡que persona más lista!. Pienso: pobrecillo. O está llegando al límite de su capacidad psicológica, con lo cual peligro para el jefe y para él o es que no ha hecho nada y lo tiene que hacer a última hora, o tiene aversión

³² D-2 y D-13.

a volver a casa".³³ Comentarios en ese tipo, algunas veces son aprovechados por parte de algunas directivas para reivindicar una vida privada más confortable y señalar que esta circunstancia es diferenciadora del liderazgo tradicional masculino.

Una directiva en un momento de su entrevista respecto a los horarios confiesa: "los días que no está el presidente del grupo, me escapo. Porque él genera esta dinámica y entonces el día que no está procuro desaparecer lo antes posible."³⁴ Otra en cambio asegura categóricamente que trabaja: "todas las mañanas, todas las tardes y algún fin de semana."³⁵ Pero curiosamente es la que accedió a la cita más cercana (solo una semana) y citó en un restaurante tranquilo a la hora del café mientras esperaba que su hijo saliera del colegio, al otro lado de la calle.

Hay otras que afirman que no tienen horario fijo.³⁶ Alguna dice que su horario de trabajo depende de la época del año.³⁷ Otra no cuantifica el tiempo porque el día de la entrevista hacía solamente diez días que había dado a luz y estaba estudiando la estrategia horaria futura.³⁸ La

³³ D-18.

³⁴ D-20, directora de recursos humanos de una compañía de seguros con solamente dos cargos por encima de ella.

³⁵ D-6, empresaria y directora general de una empresa familiar.

³⁶ D-3 y D-8.

³⁷ D-1.

³⁸ D-11.

entrevista se realiza en su domicilio. Comenta que ya ha ido al despacho un par de veces "para la firma". Muestra un teléfono móvil para indicar que está "continuamente conectada". Tal como indica Schwartz (1989) si se establece un continuo donde en un extremo colocamos a las directivas "prioritariamente carrera" y en el otro "prioritariamente familia-carrera" con la población de directivas de que se dispone, se podría colocar a la D-17 en el extremo "carrera". Incluso podría servir de ejemplo a Rogers (1990) puesto que está en la misma línea de análisis que alguna de sus directivas entrevistadas. D-17 comenta: "Yo la verdad es que tuve a mi hijo un domingo por la noche, estuve seis días en el hospital con cesárea, el domingo descansé y el lunes me fui a trabajar. Estábamos en plena campaña promocional y no me podía permitir el lujo". En cambio otra puede estar en el otro extremo de "familia-carrera", referente al número de horas que se dedica al trabajo: "Las menos que puedo. Cuantas menos mejor. Normalmente llego hacia las ocho y media y todo recto hasta la hora de comer, sin paraditas ni nada de desayunos, ni cafés ni nada de nada. Como, y después todo recto. Me voy a casa lo antes posible. A las seis a ser posible"³⁹. En general, salvo excepciones de la muestra se observa una tendencia a estar unas diez horas al día y que la importancia de obligaciones familiares es determinante, especialmente en las casadas. Muchas de las entrevistadas han remarcado que el fin de semana es

³⁹ D-14.

sagrado, alguna de ellas lo ha hecho constar en su contrato.⁴⁰

Con el fin de cuantificar las personas que dependen de las directivas entrevistadas para poder luego clasificar o deducir conceptualmente proposiciones en función del número de individuos de su equipo, se les pregunta **¿Qué número de personas forman su equipo?** Este dato permite establecer algunas relaciones con otras variables. A diferencia de las dos preguntas anteriores, donde no había mucha dispersión en las respuestas, aquí sí que la incidencia del tamaño de la empresa determina generalmente un paralelismo. Hay equipos muy reducidos en empresas pequeñas y al revés.⁴¹ No obstante de las empresas con más plantilla (de 2.000 a 11.000 personas) la directiva no dispone necesariamente de un equipo cuantioso. Proporcionalmente, por ejemplo, la D-14 es responsable de 400 personas pero su equipo está formado asiduamente por 5. Es en ese sentido de equipo que va dirigida la pregunta.

Respecto a las empresas grandes, se aprecia que el número de personas que forman el equipo de la directiva no se rige por ninguna regla. Las razones hay que buscarlas en otras causas como las distintos sectores en que operan las directivas, el pertenecer a una cultura multinacional, o a una determinada área funcional. Se puede establecer la siguiente relación:

⁴⁰ D-11.

⁴¹ D-2, D-7 y D-16.

Directiva Equipo	Nº empleados de la empresa	Responsabilidad sobre empleados/as	
D-21	11.000	400	3
D-14	8.000	400	5
D-12	6.000	160	14
D-11	3.000	2	2
D-20	2.200	19	18
D-1	2.000	500	21

En el lado opuesto, se encuentran empresas limitadas de plantilla porque proceden a una reestructuración contundente y trabajan con redes. En cambio el personal que forma el equipo de la directiva es notable proporcionalmente. Respecto a las empresas familiares de la muestra, hay que destacar que en sus grupos hay miembros de su familia con diversos grados de parentesco. Se procede a establecer la siguiente relación de empresas pequeñas:

Directiva	Nº empleados de la empresa	Responsabilidad sobre empleados/as	Equipo
D-17	10	10	6
D-13	26	21	12
D-6	6	6	3
D-2	3	3	3

El considerar a directivas con una microestructura dentro de la muestra, obedece a la importancia de la integración operativa de su red a nivel de equipo. Por ejemplo la D-2 responde: "Yo no tengo a nadie debajo, los tengo al lado. Cada programa tiene una estructura diferente y mis colaboradores tienen del 40% al 50% de la

facturación total. El mánagement es todo suyo. Ellos pueden contratar y subcontratar". El equipo más numeroso, tiene 28 empleados de una plantilla de 240,⁴² seguida de un equipo de dieciocho en una plantilla de 600 empleados/as.⁴³

La formación y cualificación de las personas que forman el equipo es en ocasiones motivo de atención y cortesía por parte de su superiores: "Yo quiero gente normal, pero con estudios superiores. Porque la gente con estudios ha demostrado, al menos durante cinco años, tener una disciplina, una capacidad de sacrificio y de aprendizaje. Tengo biólogos, INEF, economistas, psicólogos industriales. Me es igual la carrera."⁴⁴ Otra directiva del sector de los seguros comenta: "El 90% de las personas de esta división están diplomados o licenciados, lo que hace que sea una organización muy maja de llevar porque es gente joven y potente".⁴⁵ Como se aprecia, en esas exposiciones, la formación básica ideal es la consolidada y polivalente tal como sugieren Jackson y Hirsh (1991).

Relacionado con la edad, una parte de la muestra se considera partidaria de querer y tener a gente joven en sus equipos. Algunas lo manifiestan abiertamente: "La edad, súper jóvenes, 23, 25 años. La mayor soy yo que

⁴² D-8 dedicada a la venta directa.

⁴³ D-10 dedicada al sector de la alimentación.

⁴⁴ D-3.

⁴⁵ D-20, directora de recursos humanos de una compañía de seguros.

tengo 36. Una persona de 40 años no aguanta aquí. Saltan solos. El entorno no les es agradable y se automarginan".⁴⁶ En una línea similar se pronuncia D-20: "Todo el mundo es muy joven [habla de su equipo, no de la empresa]. Yo soy la mayor de todas las áreas funcionales y tengo 38 y detrás mío hay mucha diferencia". En alguna empresa, el equipo está formado exclusivamente por mujeres. Es el caso de la D-16 que comenta: "En nuestra compañía solamente hay mujeres, excepto en el almacén y talleres". En los equipos de trabajo de las entrevistadas existe siempre la presencia femenina de manera bastante acusada, salvo la excepción de la directiva que es jefe de planta de producción en cuyo equipo sólo hay una mujer.

Si la pregunta anterior crea cierta dispersión, la de **¿Qué es lo más importante de su trabajo?** todavía crea más. Dependiendo del momento y la situación, valoran la importancia de su trabajo de forma diferente. El aspecto más destacado en las respuestas es el que hace alusión al objetivo final. Está contestado de diversas maneras por seis de las entrevistadas: "asegurar el beneficio de los accionistas para que pueda ser reinvertido".⁴⁷ Esa respuesta es la única que hace referencia clara al aspecto económico, que al fin y al cabo es un objetivo final, sólo que se aparta de las contestaciones en la línea que sugiere Loden (1987). Otro de los elementos en común es el

⁴⁶ D-3 gerenta de una multinacional.

⁴⁷ D-3, D-5, D-7, D-12, D-18 y D-21.

término "orgullo" que se repite reiteradamente.⁴⁸ Algunas de las entrevistadas comentan que ese orgullo está relacionado con el contraste intergeneracional. Este concepto se circunscribe de lleno en el *token* para futuras generaciones que menciona Kanter (1977) y otros/as autores (Bhatnagar 1988, Davidson y Cooper 1992).

Otra directiva, concretamente de una empresa familiar, comenta: "Son muchas las personas que dependen de su empresa", añadiendo un matiz más emotivo. En este sentido Juan Antonio Pérez López y Nuria Chinchilla (1995) desde una óptica antropológica, o bien Carmen Valls (1994) desde una óptica biológica, señalan que esta percepción es más propia de las mujeres directivas que no de los varones, puesto que ellos raramente piensan en tercera persona (Helgesen 1990).

Las otras respuestas giran en torno a un triángulo de tres elementos: *calidad, cliente, y pasión* por el negocio. Hay directivas que en su empresa están pasando por una reconversión profunda en términos de calidad, incluso a nivel de formación. Todo lo relacionado con la calidad, ISO-9000, etc., ocupa un espacio más relevante. En cuanto al cliente, por influencia de los criterios integrales de calidad, aparece en las respuestas de manera insistente: "Asegurar que el cliente está satisfecho",⁴⁹ "Crear

⁴⁸ D-6, D-11 y 17.

⁴⁹ D-5, directiva de una multinacional del sector de la petroquímica.

proyectos de máxima calidad",⁵⁰ "Dar al cliente la máxima calidad", "Lo más importante es el trato con el cliente",⁵¹ "Posibilidad de crear nuevos proyectos".⁵² Se percibe un interés por el desarrollo y la formación de la calidad. La mayoría de directivas de la muestra manifestaban haber realizado, o muestran interés en cursar en un plazo inferior a seis meses, seminarios o cursos relacionados directamente con la calidad.

Con ese mismo enfoque, pero con matices diferenciadores, se pronuncia D-13 cuando insiste que lo que más le gusta es: "La capacidad de adaptación, de cambiar de chip. Por ejemplo, ahora estoy hablando contigo de un tema determinado. Dentro de media hora tendré la visita de Iberia por algún tema de usuarios. Comeré con el gremio de los *cansaladers*, y por la tarde estaré en una escuela pronunciando una conferencia sobre consumo". Esta movilidad, flexibilidad y capacidad de reacción son los puntales que sostienen las estructuras flexibles, con la inversión de pirámidas que pregonizan autores como Ilundáin y Vilá (1995).

D-15 aprovecha la oportunidad de describir lo que más le gusta hacer. Para particularizar su definición de directiva: "Lo más importante es ver que la gente consigue cosas, o sea ver como otros consiguen resultados estando yo detrás. Pero viendo que los resultados se consiguen".

⁵⁰ D-7, empresaria del sector inmobiliario.

⁵¹ D-11, responsable de finanzas del sector bancario.

⁵² D-2, directiva que utiliza redes en sus negocios.

Otra directiva de una empresa familiar, proporciona un matiz más afectivo: "Lo más importante es que la gente te felicite, que la gente te venga a encontrar, que vuelva. Porque la gente que te felicita y no vuelve, no me satisface".⁵³ Esta misma directiva, utiliza un eslogan institucional popular (de la Generalitat) para definir lo más importante de su trabajo: "El trabajo bien hecho, no tiene fronteras" (*La feina ben feta, no te fronteres*). En el fondo éste se puede interpretar como un mensaje vinculante a la calidad, puesto que sin calidad no es posible exportar porque la misma competencia te excluye.

Dentro del triángulo conceptual arriba mencionado y respecto al tema de la pasión por el negocio, una directiva comenta: "Me gusta seguirle el pulso al negocio. Lo que me gusta es el ritmo que marca el mercado y el reto que supone el marcar unos objetivos y luego ver si los consigues o no. Digamos que esta especie de estrés contra el mercado, la competencia es lo que más me motiva". Esta directiva marca una línea más dura, próxima a la que autores como Carrasco (1987) y más recientemente Gómez (1993) califican despectivamente como "pequeños machos" por la supuesta agresividad viril que exhiben. No obstante el sector (editorial) o bien la funcionalidad (márketing) pueden marcar unas reglas de juego determinadas.

En este bloque de respuestas sobresale la emitida por la D-20, directora de recursos humanos de una compañía de seguros: "En estos momentos, creo que [lo que más me

⁵³ D-10.

gusta] es gestionar adecuadamente los recursos que tengo para conseguir los objetivos que nos hemos marcado. He tenido que renunciar a algo que me entusiasma que es el trabajo técnico. Y hay días que pienso, ¿qué he hecho hoy de productivo? Pues bien, reunirme con mi gente, revisar proyectos, arreglar problemas. No he hecho nada. No tengo ningún papel que pueda decir, mira: ¡he hecho esto! Pero parece ser, sin embargo, que éste es mi trabajo."⁵⁴ Ese tipo de situaciones son las que define Helgesen (1990) cuando cita a los directivos que estudia Mintzberg.

La carrera directiva

Respecto a la pregunta de **¿Cómo compagina los diferentes roles?** se refiere a los roles de directiva, madre, esposa, mujer, hija, etc. Para ello necesariamente hay que ordenar la muestra por lo menos por su estado civil. La clasificación indica que 18 de las directivas están casadas, 15 de ellas tienen hijos/as, dos son divorciadas, (las dos viven ya con otra persona) y una es viuda. Del grupo más numeroso, el de casadas, las que no tienen hijos/as no presentan demasiadas dificultades de compaginación de roles, además ninguna de las tres tiene los padres tan mayores como para que necesiten ayuda especial.⁵⁵ Todas convergen en que su marido les ayuda en

⁵⁴ D-10.

⁵⁵ D-9, D-12 y D-18, las cuales tienen entre 30 y 35 años.

su carrera, por tanto desarrollan su rol directivo con menos distorsión que las que son madres. Una de ellas reconoce que su situación es ventajosa: "Si quiero seguir con este ritmo de trabajo, que quiero seguir, y quiero tener un hijo, pues buscaré ayuda externa. Y una madre encantadora que tengo me ayudará".⁵⁶ La ayuda por medios propios es la forma habitual de colaboración cuando las madres son jóvenes.

Si se clasifican los roles en dos apartados, el de madre y el de trabajadora, aparecen dos posturas claramente diferenciadas. Hay las que apuntan hacia la compatibilidad de los roles y causan satisfacción, defendidos por autoras como Gutek (1988) y Asplund (1988). Por otro lado están las que sostienen que la combinación de roles provoca insatisfacción (Chusmir y Koberg 1986) y cuadros frustrantes o depresivos (Davidson y Cooper 1992).

En la muestra se observa estas dos posturas con un balance claro hacia las directivas que indican que los roles que ejercen son compatibles y les causan normalmente satisfacción. También hay algunas que contestan ambigualmente o manifiestan que en determinadas circunstancias se han sentido culpables, depresivas, o que no saben cómo "hacer". Es natural no encontrar dentro de la empresa, directivas excesivamente frustradas puesto que ya se habrían ido y no aparecerían en la muestra. Las entrevistas se refieren sólo a "las supervivientes".

⁵⁶ D-18, directora de marketing de una editorial.

Del grupo de casadas con hijos, la primera observación es la ayuda sistemática de terceros para las tareas domésticas y de cuidado de hijos pequeños: "Las cosas claras: o tienes una madre fantástica o una suegra maravillosa, o no tienes niños, o eres una especie de madre maravillosa".⁵⁷ Esa directiva omite la figura de la señora de compañía, que es precisamente la forma usual de reforzar la ayuda doméstica según manifiestan la mayoría de entrevistadas.

Otra directiva se expresa de modo similar: "Cuando tengo que viajar los sábados pues intento dedicar tardes a mis hijos. Este sábado lo intento montar de tal manera que mis hijos están colocados y no me encuentran a faltar y mi marido se va a jugar al golf. Cuando llego de viaje dices ¿alguien me ha echado a faltar? No".⁵⁸ Esta directiva dispone de una infraestructura que ella también gestiona o dirige para los quehaceres domésticos al margen de su marido, que en este caso le libera de estos quehaceres.

Hay un grupo de directivas jóvenes que van desde 31 hasta 41 años de edad que destacan la extraordinaria labor del marido en cuanto a complementariedad: "Tengo un marido que no me lo merezco",⁵⁹ o bien, "la motivación de cada uno de nosotros [marido y ella] pasa por considerar que aquello que estamos haciendo es realmente indispensable.

⁵⁷ D-1, directora de recursos humanos de una multinacional de la alimentación.

⁵⁸ D-6.

⁵⁹ D-17, treinta y ocho años de edad, con un hijo, y está embarazada.

Si con la pareja hay un plan de igualdad, la preocupación es de los dos. Hay que complementar el rol de persona profesional y el personal".⁶⁰ Este punto de vista es al que se refiere Grant (1988) cuando apunta que la mujer directiva basa parte de su estilo de gestión en la vida familiar.

Entre las que manifiestan más satisfacción por su equilibrio entre roles hay una que señala: "Yo vengo contenta cada día, pero me voy más contenta. Lo único que me interesa es acabar cuanto antes para ir a casa",⁶¹ o bien: "No hago ningún esfuerzo. Quiero decir, no me cuesta nada. Supongo que tengo un marido inteligente y unas hijas que han crecido sabiendo que su madre trabaja y que su trabajo es estudiar, y la de su madre es salir de casa".⁶² Naturalmente, no es lo mismo tener niños/as pequeños que necesitan de servicios más intensivos que hijos/as algo mayores de edad como es el caso de la última directiva.

De las que indican que se han sentido insatisfechas por no saber jerarquizar o sacrificar los roles una señala: "Me siento a menudo culpable, y cuando he hablado con otra gente con la misma situación, compartimos el mismo sentimiento. Se sienten mal en el trabajo porque no están en casa, y en casa porque no están en el trabajo. Me

⁶⁰ D-21, directora de desarrollo organizacional de un gran banco.

⁶¹ D-14, con un niño de nueve meses. Mientras se estaba celebrando la entrevista, el marido llamó dos veces desde el extranjero.

⁶² D-13, directora general de una empresa de servicios.

llevo trabajo a casa sistemáticamente, y cuando los niños duermen procuro leer. Incluso los fines de semana".⁶³ No es la única entrevistada que se muestra favorable a la idea de lleva tareas a casa, otra directiva: "En materia personal lo llevas como lo llevas. Esto significa que cuando llegas a casa, tiras el bolso, te quitas los zapatos y te pones en el suelo a jugar porque no puedes hacer otra cosa y esto significa sacrificar amistades y muchas otras veces trabajo".⁶⁴ Contrastando con lo que la literatura sobre el tema expone (Loden 1978, Helgesen 1990), la realidad en este momento es que a menudo, la dinámica empresarial en este momento es muy exigente con la vida privada.

Un argumento que juega en favor de la mujer es el que las empresas se están dando cuenta de que la adicción al trabajo, tan peculiar en décadas pasadas, tiene efectos negativos. Para algunos autores como José Luis Álvarez (1995), las empresas se están concienciando de que es mejor tener un trabajador satisfecho y con "estabilidad familiar" (Sekaran y Leong 1986). En este sentido es difícil establecer políticas de personal generales dado el carácter altamente casuístico y variable de las problemáticas personales. Otro peligro para la empresa radica, paradójicamente, en que impedir la adicción profesional, implica la invasión de la coordinación de la

⁶³ D-20, 38 años, dos hijos y embarazada.

⁶⁴ D-11, 31 años. La entrevista se llevó a cabo en su casa porque estaba en período posmaternal.

intimidad familiar y la potencial desaparición de autonomía personal y familiar.

Otras directivas, se combinan los roles con una rapidez particular: "tengo una amiga, de hecho es mi mejor amiga, que hace de segunda madre, que es puericultora y le gustan los niños. Entonces, digamos que yo se cuando el niño hace pipí, caca, hace moquitos, y lo se todo porque en la oficina estoy conectada y llevo siempre un portátil. De hecho, desde los seis meses que voy a clase de piscina con mi hijo y nadie sabe nunca cuando voy, sin que el cliente lo sepa, paso por una piscina, me meto en la piscina con él y estoy un rato nadando. Luego le dejo y santas pascuas".⁶⁵ Esa es la entrevistada que casa menos con el modelo de directiva de Rosener y Schwartz (1990) puesto que no parece desarrollar ninguna de las cualidades que se suponen deben poseer desde niñas.

La mujer viuda, ofrece un testimonio que es ilustrativo del rol esposo/a: "Te voy a contar una historia de una jovencita que yo amaba mucho porque nos criamos juntas en Cuba, y ella tocaba en la filarmónica de Nueva York a los 17 años, y eso no lo hace todo el mundo. Se casó con un griego que le dió a escoger entre él o el piano. Yo nunca lo entendí, o sea, amas a una persona y le arrebatas algo para lo que ella se desvive. Ella era una pianista increíble y quedó sepultada para siempre."⁶⁶ Estos comportamientos masculinos son muy característicos

⁶⁵ D-17, directora general de una empresa de servicios.

⁶⁶ D-2.

de otra época que hoy se consideran superados en países avanzados económicamente, pero no hay que olvidar que dichos comportamientos son conductas incrustadas culturalmente en muchas poblaciones que se encuentran conviviendo entre nosotros.

Todas ellas manifiestan de una forma u otra que es importante el desarrollo de una vida profesional completa dentro y fuera de la empresa, o utilizando la terminología de Sally Helgesen, de lo privado y lo público. Con esta actuación las mujeres, están fomentando un cambio en las empresas que se dirige a mejorar la calidad de vida en el trabajo. Sin embargo, existen dudas en torno la compaginación de los roles, especialmente el de madre. Para paliar esta circunstancia en algunos países se ha experimentado con guarderías (Vioque 1991), y con programas para fomentar el cambio de mentalidad respecto a la repartición de tareas domésticas.

Otra de las preguntas del cuestionario, va orientada a descubrir el acceso, trayectoria y visumbrar, si existen planes de carrera. La pregunta es **¿Qué trayectoria ha seguido hasta llegar al cargo que ocupa?** De la muestra total de que se dispone, 8 afirman haber entrado del exterior y las 13 restantes dicen que están donde están porque han ido promocinando. No obstante algunas de ellas son directivas empresarias. Por tanto esta última cifra no hay que consiredarla precisa.

Casi ninguna proyecta sus estudios con el objetivo de llegar a funciones ejecutivas en una empresa, con la

excepción de algunas autonombradas líderes que aseguran que desde niñas lo tenían claro. Henning y Jardim (1979), juntamente con otros estudiosos, manifiestan que la mujer directiva plantea esquemas poco convincentes respecto a la planificación. En sus investigaciones, con colectivos mixtos, los varones, contrariamente a las mujeres, declaran que sus carreras siempre surgen de una planificación. Esta idea es apoyada por Giselle Asplund (1988) así como por Makin, Cooper y Cox (1989).

Respecto la formación básica de las directivas, se aprecia un fuerte componente humanístico. Es fruto de la segregación o feminización de ciertas disciplinas que luego se ve reflejado en el mercado laboral (Schultz 1986, Homs 1992, Powell 1993). La muestra incluye una directiva con estudios de geografía humana, otra con filosofía pura, dos psicólogas, cuatro de derecho, una graduada social, y otra de INEF. Este bloque se puede conceptuar como el más humanístico. A continuación, avanzando hacia posiciones más técnicas: hay una con estudios de farmacia, dos de ciencias económicas y dos de empresariales. En el bloque técnico hay dos ingenieras, una de ellas además es filóloga de lengua inglesa y francesa.

La mayoría de las directivas pasan por varias empresas donde se incorporan simultaneando los estudios. Algunas de ellas en forma de becarias o practicantes.⁶⁷ Todas coinciden en que los inicios fueron duros. Algunas

⁶⁷ D-9, D-6, D-11, D-12, D-14, D-18, se ha incorpora al mundo laboral a través de una práctica monitorizada desde la universidad o una escuela de negocios.

se encuentran con un clima adverso: "Desde una práctica suministrada desde un máster, me encuentro trabajando en una empresa de lubricantes. El primer día me dijeron que yo tenía que fichar [marcar señal horaria de control], yo les dije que tendrían el trabajo en noviembre pero que yo no fichaba. A partir de este mismo instante cada ocasión en que se abría la boca era para un enfrentamiento conflictivo". Ese caso hay que enmarcarlo dentro de una cultura misogínica⁶⁸ por parte de los altos cargos de la dirección "masculinizada" (Nicholson 1987), donde la misma directiva manifiesta: "Yo era la única mujer [en la dirección], los de EEE son todo señores. Las únicas mujeres que hay son secretarias. No hay nadie salvo yo que tenga despacho. Yo tengo que asistir a las reuniones de dirección y me encuentro que todo son hombres. Me reboto con todos y aquí empiezan los enfrentamientos".⁶⁹ Esta directiva en todo momento se muestra competitiva en el sentido "deportista" del término, efectúa reiteradas alusiones a su grupo de colaboradores como si se trata de un equipo de basquet.

Otro de los elementos identificados en el transcurso de la trayectoria de las directivas es el riesgo. Una directiva nos relata: "Yo empecé a trabajar a los 19 años en una empresa de contable, pero ya tuve mucha jeta cuando me pidieron si hablaba alemán. Yo no tenía ni idea, pero

⁶⁸ Palarea, J., "El fin de la misoginia", *La Vanguardia*, (2 noviembre 1996).

⁶⁹ D-3.

les dije que sí. Nunca tuve que utilizar el alemán, por tanto, ya entré pensando que esto de las preguntas de selección empresarial, a veces es mitad mentira. Entonces mi vida ha sido un poco así, bastante arriesgada".⁷⁰ Este rasgo es atribuido normalmente a los/as directivos, a menudo es considerado como un atributo o incluso una habilidad, en un estudio gerencial publicado recientemente, así lo manifiesta (ESADE-Andersen Consulting 1995).

El orgullo de ser directiva también está presente en la trayectoria. En tres de las directivas de la muestra, en alguna ocasión mencionan frases como: "si volviera a empezar, haría lo mismo" o "si volviera a nacer pasaría por el mismo sendero". La más contundente lo explica así: "Trabajando siempre, estudiando al mismo tiempo, sacando la carrera de mayor, estudiando un MBA en otro país, viajando constantemente por cuestiones personales, con mucho trabajo, poca política instinto de supervivencia y unos cojones como un hombre".⁷¹ La autoestima demostrada por parte de esas últimas directivas las coloca en sintonía con "la fijación del impacto personal" una característica señalada por Loden (1978) cuando describe la imagen de la propia conducta sobre los demás.

En cuanto la presencia de algún mentor que en determinados momentos juega un papel de padrinaje (Kanter 1977, Fagenson 1989, Dreher y Ash 1990, Davidson y Cooper

⁷⁰ D-13.

⁷¹ D-5.

1992), son varias las que destacan su presencia: "Hubo una persona, mi primer jefe que me ayudó muchísimo. Me explicó como funcionaba muy bien la empresa, me permitió viajar a puntos claves de la empresa para conocer realmente como se tomaban las decisiones y para adquirir un poco de *feeling*. La verdad es que eso fue lo básico".⁷² En este sentido y siguiendo a Olarte (1993), muchas mujeres en España aún reconociendo la importancia del mentor, confiesan recibir poco apoyo de esa figura en su carrera profesional: "No he tenido ningún mentor, al contrario, la selección de aquí fue de tres vueltas. En la última vuelta solo quedamos una servidora y siete señores; y además yo la más joven. Pensé, mal. Pero ya ves".⁷³ No obstante, el concepto de mentor de esta última directiva no es al que se refiere Kanter. Otra directiva, psicóloga de profesión, aplicando una idea más abierta de la figura del mentor afirma: "No, aquí no ha habido nunca nadie que haya hecho de tutor o mentor, en todo caso muchos antiguos profesores [refiriéndose a su época de practicante]",⁷⁴ o bien "comencé en esta empresa en un lugar comercial, después he ido asumiendo más y más responsabilidad sin demasiados obstáculos ni grandes mentores, las oportunidades se han producido así".⁷⁵ La figura de la mujer mentora juega un

⁷² D-15, directora de recursos humanos de una multinacional petroquímica.

⁷³ D-14.

⁷⁴ D-9.

⁷⁵ D-21.

papel poco significativo, tal vez porque, como indica Casanova (1939), la mujer todavía no es tan solidaria como debía serlo al estar infrarepresentada en el mundo de la dirección. En esa línea se manifiesta una directiva: "De allí me fui a PPP de *Product Manager*, pero duré siete meses, porque la mujer que había sido mi jefa que era la directora de marketing me llamó y me engañó directamente y me dijo: Mira, tienes que venir, es una editorial, eres licenciada en filosofía, seguro que tus libros son tu producto favorito. Ésta es tu oportunidad".⁷⁶ Las mentoras del mismo sexo no son garantía de promoción para las mujeres directivas.

También hay una directiva que con un concepto distinto al convencional y estando de acuerdo con el papel fundamental y consciente de las pocas directivas que hacen de mentor, dice: "Yo suelo hacer de mentora por ejemplo de mujeres directivas de los países del Este, Lituania, Letonia, Estonia, incluso a distancia, con libros",⁷⁷ es evidente que se está refiriendo a un papel de monitora o dinamizadora de grupos de empresarias como por ejemplo las componentes del *Women's World Banking* que ha organizado incluso siete Ferias de la Mujer Emprendedora en Madrid.⁷⁸

⁷⁶ D-18.

⁷⁷ D-17.

⁷⁸ , "Empresarias veteranas asesorarán a jóvenes en Madrid" *Expansión*, (22 noviembre 1994), y también en , "Las empresarias se multiplican", *Cinco Días*, (29 noviembre 1995).

Respecto a la trayectoria con movilidad o estancias en el extranjero, 13 de las 21 afirman haber realizado estancias superiores a cuatro meses en el extranjero con relación a su período de formación o por trabajo. Una de las directivas es de Zaragoza y va a Barcelona para estudiar psicología en la Universidad Autónoma porque en su región no existía. Cuando se licencia, comenta: "Hice un posgrado de recursos humanos. Estuve seis meses en Estados Unidos haciendo cosas de dirección de empresas. Mi primer trabajo fué en el Parlamento Europeo en Bruselas. Allí estuve dos años. Después me enteré de que había una oportunidad en la empresa PPP, y dos años después dejó de interesarme aquella empresa por ser pública. Aquí estoy".⁷⁹ Otro ejemplo significativo del posible circuito seguido por una de las directivas es este: "Yo soy de Madrid, estudié Derecho en la Universidad Autónoma. Y en el último curso, por contactos que ahora no vienen a cuento con Arturo Romani, entre a trabajar con Mario Conde, del cuál fui secretaria durante dos años. Luego estuve en la Administración Central, de Inspectora de Trabajo. Estuve en Sevilla, Madrid y Barcelona. Estando aquí en Barcelona conocí a una amiga que me comentó la posibilidad de entrar en una consultoria. Allí estuve tres años y de allí vino el contacto mediante el cuál estoy ahora aquí".⁸⁰ Por tanto, el azar o el factor sorpresa es

⁷⁹ D-15.

⁸⁰ D-19.

un elemento que a veces juega un carácter determinante en un buen número de directivas.

La mujer no planifica su carrera, al menos como lo acostumbra a hacer el varón. En ese sentido también se manifiestan otros estudios como los realizados por Davidson y Cooper (1981) donde con 60 directivas, señala que el 50% de ellas no habían planificado la carrera y solo el 25% lo habían hecho, mientras que en los varones lo hace el 90%.

Se constata cierto estado de satisfacción, sobre todo en las más jóvenes respecto a las más mayores. La promoción con poco intervalo de tiempo, causa más satisfacción que los ascensos promocionales lentos (Alban-Metcalf y Nicholson 1984). Además hay cierta edad crítica (alrededor de los 40 años) donde la promoción a la dirección se complica.

La décima pregunta es **¿Qué tipo de obstáculos ha encontrado en el desarrollo profesional como directiva?** Evoca cierto consenso en cuanto a reconocer obstáculos de tipo profesional, pero cierta diversidad de opiniones en cuanto a si son referidos a su condición de mujer. Entonces se encuentran dos fuentes de obstáculos los que son considerados generales y los que se relacionan con el género.

El obstáculo más importante es de carácter cultural. Ya lo apunta Morrison, White y Van Velsion (1987), Asplund (1988), Davidson y Cooper (1992). Se trata del llamado *Glass Ceiling*, metafórico de "techo de cristal" o barrera

en la promoción a partir de ciertos niveles jerárquicos por la dificultad de llegar a los puestos más altos. La fuente de obstáculos originados por el género se refieren incluso en la época de estudiante: "Yo me sorprendía de los que mostraban más diferencias eran los propios compañeros [refiriéndose a alumnos de ingeniería de la Universidad Politécnica de Catalunya], es decir, no la gente que estaba en quinto, sino los propios de primero que decían: ¡y ésas dónde van!".⁸¹ Otra muestra de discriminación viene explicada por D-13, trabajando en un despacho de abogados y estudiando simultáneamente: "Hice durante un año una especialización de legislación fiscal y saqué el número dos. Entonces los que sacaban los tres primeros números te ofrecían un trabajo en una firma multinacional. Antes te hacían rellenar un impreso, y yo puse: I. S. [primer apellido] y R. [segundo apellido]. Entonces me llamaron, y cuando me recibió el director, me dijo en inglés: creía que era un hombre. Yo le dije: pues soy una mujer, pero el número dos lo he sacado yo. Él contestó: es que esta empresa no tiene por costumbre coger a altos cargos mujeres. Y mi contestación fue: bien, pues la que está aquí no tiene por costumbre hablar con machistas desmembrados como Ud".⁸² Haciendo alusión al período prelaboral, otra directiva comenta: "Mientras eres estudiante entiendo que el que más éxito tiene es el que tiene la cabeza mejor colocada, el hábito de estudio mejor

⁸¹ D-12.

⁸² D-13.

y que es capaz de alguna manera de dar mejores resultados. El profesor que evalúa no piensa si llevas falda o pantalón. Después en el mundo profesional es cuando te empiezas a encontrar con la problemática, pero sobre todo quizás en el momento de la contratación. Después en el momento de trabajar yo creo que es una cosa personal".⁸³ Como dice Susana Pallarés (1993), a esos inconvenientes hay que añadir los propios de las estructuras definidas de forma estricta y formal, sin especificar muchas veces las calificaciones necesarias para atravesar este "techo de cristal".

Otro tipo de obstáculos surgidos por la condición de mujer son de carácter psicológico: "Obstáculos me he encontrado muchísimos porque de entrada ven una cara agradable, una chica joven. Entonces no se creen que por tu juventud por tu sexo seas capaz de... Y tienes que mostrar como mínimo de que eres intelectualmente igual".⁸⁴ En cuanto a las relaciones en la empresa, algunas directivas afirman que tienen problemas que a menudo derivan en barreras o obstáculos: "Yo trabajo con hombres y siempre conmigo se han portado todos estupendamente. Pero con los que están por encima, o por debajo, siempre tenía problemas, porque no están acostumbrados a que una mujer les de caña en nada ni intelectualmente, ni a nivel deportivo. A un hombre le molesta perder en la pista de squash, y yo estaba en el equipo nacional y he pegado

⁸³ D-14.

⁸⁴ D-17.

algunas respetables palizas".⁸⁵ Hay que recordar aquí planteamientos como los esgrimidos por Loden (1987) o Helgesen (1990) donde dedican un capítulo entero a exponer el aspecto competitivo del varón y contraponerlo con el talante más sensible femenino.

Otras directivas comentaban a la hora de valorar como un obstáculo su condición de mujer exhibiendo el poder formal que emana de su puesto (Claver, Gascó y Taverner 1995): "La gente no se atreve conmigo. Ahora me ven como un directivo más de la empresa, o como un jefe de división. Quiero decir que soy la única mujer en toda España y Portugal que tengo estas responsabilidades. Supongo que a estas alturas no hay demasiada gente que se atreva a hacerme según que tipo de comentario".⁸⁶ Este comentario es contrario al criterio sugerido por Grant (1988) respecto al papel peyorativo de la noción de poder como sujeto jerárquico que suele ejercer el varón en lugar del instrumento de propósito público más propio de las mujeres directivas.

Hay manifestaciones resaltando el papel real en cuanto al estatus o rol directivo que a veces ofrece situaciones donde el directivo varón no está acostumbrado: "Curiosamente con los directivos y presidentes que yo trato, sus mujeres no trabajan ninguna. Soy un caso atípico. No respondo al perfil que el hombre tiene de la mujer: de ser una buena secretaria. Yo tengo poder de

⁸⁵ D-17.

⁸⁶ D-20.

decisiones, tengo criterio y entonces puedo invadir, puedo estar a la defensiva y a la ofensiva".⁸⁷ Esta penúltima frase donde se dice que yo no respondo al perfil que el hombre tiene de mi, está inscrita sistemáticamente en 8 de las 21 directivas encuestadas.

En relación a modos masculinizantes de comportamiento directivo, una directiva explica que en una ocasión, para clausurar un congreso interno sobre el lanzamiento de un nuevo producto, la dirección obsequió con un regalo de empresa a todos los asistentes, de los cuales sólo ella era mujer: "Me encontré sola al lado de todo un gentío vestido de azul marino"; y el regalo ;era una corbata!

Otra fuente son obstáculos generalistas, puesto que pueden afectar a cualquier directivo al margen de condiciones de género. Pero las mujeres de la muestra: "Por ser mujer, ninguno en especial; ahora, obstáculos como persona, de todo tipo."⁸⁸ O bien: "Yo no me he encontrado obstáculos por ser mujer, me he encontrado obstáculos culturales de la empresa. Pero que un hombre los hubiera encontrado exactamente igual"⁸⁹ haciendo hincapié en temas de filosofía de empresa.

Otras directivas narran experiencias de otro tipo: "No es un obstáculo ser mujer pero es un freno. Por el mero hecho de ser mujer me he encontrado de todo, desde el

⁸⁷ D-6.

⁸⁸ D-19, licenciada en Derecho, directora de una planta de producción.

⁸⁹ D-5.

sitio donde me contrataban por ser mujer, cosa que nunca entendí, hasta donde te dicen: ¡claro, siendo una chica, qué quieres! He encontrado los dos casos".⁹⁰ En la misma línea, pero con la perspectiva que da la experiencia, otra directiva comenta: "Obstáculos he tenido muchos en las empresas donde trabajé durante catorce años, donde me hicieron toda clase de perrerías. Pero, por otra parte, tenía una gran satisfacción ayudando a otras mujeres y ver como evolucionaban en su trabajo. Cuanto más alta estás, mayor es la guerra. Cuando llegas a la cumbre dices: ¡ya has llegado!. Entonces las perrerías se transforman en grandes problemas".⁹¹ Como se trata de la directiva más veterana, hay que interpretar por todo tipo de barreras las denominadas formales a pesar de no estar contempladas de forma explícita en ningún manual de recepción de empresa (Asplund 1988).

Hay contestaciones ambiguas, tanto en el contexto como fuera de él: "Creo que me ha favorecido [el ser mujer]. Yo he vivido en un mundo de mujeres, en una familia con seis hermanas, las mujeres sé cómo son y hasta dónde pueden llegar a ser".⁹² Son varias las directivas que manifiestan que en alguna ocasión han utilizado el ser mujer para lograr un determinado objetivo.

⁹⁰ D-11, 31 años, directora de finanzas de banca.

⁹¹ D-2, directiva y empresaria, que antes había trabajado diez años con John Naisbitt.

⁹² D-10.

En el lado opuesto del impedimento, también hay directivas que confiesen que un obstáculo a los 20 años se puede transformar a los 40 en una ventaja dado que aprendes y a veces utilizas el ser mujer.⁹³

Un último obstáculo que narra una directiva al hilo de lo que Staines, Tavis y Hayagrater (1973) llaman *queen bee syndrome* o síndrome de la abeja reina es que la directiva se vuelva en contra de las de su género, considera que existe una lucha por el "territorio". Como expresa D-2: "Por supuesto, yo conozco a un numeroso grupo de arpías, pero que son verdaderas arpías, que han devorado a otras señoras, que se han parado sobre ellas y las han aplastado, que se han ido a la cama con un señor que les dé protección. Además con una frescura increíble. Como conozco unos cuantos señores que para tener una... un cierto posicionamiento, hay que darle algo más de lo que se describe en el puesto de trabajo". Esa misma directiva advierte que cada vez es menos frecuente encontrarse con este fenómeno y que nadie quiere hablar de esos temas. Varios de los estudiosos de los impedimentos de la promoción para las mujeres respecto a los varones como Burke y McKeen (1992) concluyen que realmente es más fácil promocionar cuando se es varón, incluso cuando estos están peor preparados. Existe una barrera invisible para la mujer (Powell 1993).

⁹³ D-13, 43 años directora general de una empresa de servicios.

La siguiente problemática que se aborda es sobre **la sensación de doble presencia en la mujer directiva**. Hay bloques diferenciados en función del estado civil, especialmente las casadas que tienen niños/as pequeños. Aunque las que tienen hijos/as mayores, también manifiestan la carga doméstica en algunos momentos de su vida laboral. Hay pues dos grupos diferenciados, las que declaran que se sienten atrapadas por la doble presencia y las que no. En el primer grupo: "He tenido la sensación de doble presencia muchas veces, millones de veces. Te pasa mucho. Claro, es que no puedes dividir el cerebro en dos mitades, si tú te vas de casa dejando un crío a 40 grados de fiebre, eres plenamente consciente. No puedes compartimentar el trabajo. Cuando llegas a la oficina no te preocupas más. Quieras o no llamarás por teléfono y cuando vuelves del trabajo no sabes qué hacer, si coger el lápiz y ponerte a trabajar o estar por el niño".⁹⁴ El análisis que la literatura sobre el tema argumenta sobre la doble presencia, se resume en que ese rol que ejerce la madre sobre la compatibilización de tareas (a pesar de que existen dos posturas en cuanto si ofrecen o no satisfacción) no se le suele atribuir al padre (Asplund 1988).

Otras directivas a pesar de la convicción de la existencia de la doble presencia, opinan: "Pero no como una cosa traumática ni más dificultosa. Es como... yo puedo ver que está lloviendo y pensar que he dejado la

⁹⁴ D-6.

ventana abierta. A mi marido también le pasa. Él lava el coche y me dice: ¡Vaya! He lavado el coche y está lloviendo. No me pasa por ser mujer. Yo no me siento más perturbadora. La doble presencia la entiendo más como: yo no sólo soy trabajo o no sólo estoy en casa. Esto es como cuando vuelves de vacaciones y los primeros días aún piensas: ¡que bien cuando estaba de vacaciones! Pero no estás perturbado. ¡Fíjate que con los días bonitos que hacía y ahora estoy aquí!".⁹⁵ Otras directivas añaden el concepto de ruptura: "Si el niño tiene fiebre y he quedado con mi marido que me encargo yo, entonces es mío. Pero si el niño es suyo ¡es suyo! Pienso: tiene fiebre, pero es él que tiene el elemento de ruptura. Quizás es que somos un poco especiales, lo reconozco, aunque en general siempre le toca a la madre".⁹⁶ En el fondo, a pesar de que muchas directivas manifiestan tener un apoyo importante en su pareja, y practicar una vida doméstica igualitaria, el rol de madre llega un momento que es insustituible.

Otros comentarios en la misma línea, referido a la pregunta sobre la sensación de doble presencia, son: "Totalmente. Pero según qué tipo de faenas domésticas, por ejemplo: ¡La ropa! ¡Que se joda la ropa! Lo único que me preocupa es que la nevera tenga telarañas. Pero esto lo tengo solucionado ahora. Compró por teléfono o por fax, cosas de estas que salen carísimas, pero que te resuelven el problema. Mi prioridad número uno es la familia y esto

⁹⁵ D-14.

⁹⁶ D-16.

no me lo hace cambiar nadie. Si ahora llaman de un hospital diciendo que hay un hombre que responde al nombre de mi marido, te quedarías con el casete abierto y yo cojo el coche y me voy".⁹⁷ Esta misma directiva, comenta que está embarazada de su tercer hijo/a, y se está planteando pedir uno o dos años sabáticos. Ella comenta al respecto: "creo que además por curriculum, es una de las cosas explicables y defendibles. ¡Oiga, yo tengo tres hijos de cuatro años, dos y un recién nacido. Por tanto tomé la decisión de tomarme un año sabático, disfrutar de mis hijos, obtener perspectiva y después volver a arrancar".⁹⁸ No obstante, hay quien sostiene que la doble presencia no es un atributo femenino: "Desconectar de los problemas del trabajo, sí que te cuesta. No es fácil. Pero cuando llego a casa mi marido tampoco desconecta. Por eso no es una característica de la mujer".⁹⁹ Ni está exclusivamente relacionado con el ámbito laboral: "Cuando estudias en una aula y el profesor te está pegando una paliza, en este momento piensas: ¿Qué haré el sábado?".¹⁰⁰ Este comentario refleja que la mujer es capaz de compaginar diversas responsabilidades al mismo tiempo (Davidson y Cooper 1992) y por tanto que no actúa dividiendo su vida en compartimentos estanco como es a

⁹⁷ D-20.

⁹⁸ D-20.

⁹⁹ D-14.

¹⁰⁰ D-14.

veces habitual en el varón (Asplund 1988), con las excepciones señaladas por algunas directivas.

En el bloque paralelo, las directivas que no perciben la doble presencia como una combinación de roles se expresan así: "Cuando estoy aquí estoy aquí, pase lo que pase. Desde luego los fines de semana son sagrados para mí y mi hijo. Los viernes a las cinco procuro desconectar. [¿Y las vacaciones?]. Ahí si me has pillado. Este año fatal. No ha habido vacaciones. Bueno de hecho hace dos años que no hago vacaciones. Entonces mi hijo con mi madre en Madrid y yo de puente aéreo todos los fines de semana".¹⁰¹ Esta práctica de estar dos años o más sin vacaciones es habitual en los directivos/as y en general se produce normalmente en períodos de movilidad geográfica o de nueva incorporación.¹⁰²

Hay directivas que contemplan la doble presencia desde una perspectiva economicista, dándole valor equitativo a los dos tipos de trabajo: "Entiendo en todo caso que el trabajo remunerado y el no remunerado tienen la misma importancia. Me refiero a que un trabajo me da beneficios económicos, y el otro no. Pero para mí todo es trabajo".¹⁰³ Dentro de esta óptica economicista se constata que un elevado número de empresas le dan un valor añadido al sueldo del directivo/a para que no se tenga que

¹⁰¹ D-19.

¹⁰² "¡No a la movilidad geográfica!" *La Vanguardia*, (31 julio 1996).

¹⁰³ D-4.

preocupar de la esfera doméstica. Incluso hay compañías de servicios especializados en solucionar problemas como la búsqueda de vivienda, la limpieza del hogar, la decoración, trámites burocráticos (pasaportes, homologación de estudios de hijos/as), jardinería, coche de la empresa, etc. En ese sentido algunas de las directivas comentan: "Yo cuando estoy en el trabajo no me acuerdo de la casa. No es ningún problema. Y si tuviera hijos probablemente tampoco. Yo por ejemplo me preocupo más de la declaración de la renta, o de si se me caduca el carnet de conducir. Son cosas que a cualquier profesional le interfieren en su trabajo y que son normales. La documentación que tengo que leerme, no lo hago en el despacho, porque igual no tengo suficiente tranquilidad para concentrarme y leerlo en serio. Pero los leo en casa. ¿Esto es interferencia? No. Es una sola".¹⁰⁴ Según esa directiva hay que contemplar que en el sueldo que gana un directivo/va está computado una parte extra para los servicios domésticos con tal de que se sacrifique más horas en el trabajo remunerado.

Paralelamente a ambos bloques hay una postura que apunta hacia una actividad continua y sostenida en el tiempo y en el espacio. Como señala la D-2: "Yo es que no trabajo. Donde empieza mi vida familiar empieza mi vida laboral. Esto no tiene límites es un continuo". Estas dos últimas posturas coinciden en una visión prolongada de su actividad, pero con una perspectiva de valores contraria.

¹⁰⁴ D-12 ingeniera industrial, y directora de finanzas de una empresa de automoción.

Mientras la primera renuncia al aspecto reproductivo en su propia vida (no físico), en detrimento de la esfera profesional; la segunda la entiende como una intersección continuada con complementariedad de roles que ella misma decide integrar en la condición global que conforma su actividad.

En relación a la pregunta **¿Cree que ha llegado al máximo?** se establecen tres categorías: las que dicen que han llegado, las que no se lo plantean, y las que todavía no han llegado.¹⁰⁵ Un comentario de las que afirman que han llegado al máximo lo tenemos en D-3: "Es una reflexión que hice hace poco. Yo siempre he tenido objetivos y estoy en una fase en que pienso que profesionalmente ya he llegado arriba. No quiero ser ministro".¹⁰⁶ Esta es la única profesional que lo afirma contundentemente. Otra directiva diez años más joven declara: "No he llegado a lo máximo, sólo me estoy demostrando a mí misma que puedo; a lo máximo llegaré cuando pueda compaginar el tiempo privado y profesional en 60% y 40% respectivamente".¹⁰⁷ Esta directiva vislumbra establecer una relación donde los aspectos privados priman por encima de los públicos.

Del colectivo que no se plantea llegar al máximo, algunas manifiestan actitudes emotivas o sentimentales: "Yo lo que quiero cada día es el tópico tan tonto de

¹⁰⁵ En el caso de que la candidata tuviera más de 55 años, la pregunta se omitía.

¹⁰⁶ D-18.

¹⁰⁷ D-6.

decir: ¡Quiero ser feliz! Y en este momento, esto que hago me hace feliz. Mi edad, tiempo para compaginar el hogar. Tampoco querría por ejemplo subir a cualquier precio o llegar a no sé dónde a cualquier precio, ¡No! Y como tengo la teoría de que todo lo que tenemos lo hemos pagado, ¡pues!".¹⁰⁸ En esta misma línea y con cierto grado de desdén D-15 manifiesta: "No, no he llegado, y además porque no he querido. No es que no me hallan dado oportunidades. Pero, por ejemplo dentro de esta cultura [cultura corporativa de una empresa de Estados Unidos], lo que te explica es que puedes llegar a lo máximo. Pero llegar más alto significa en ocasiones tener que trasladarte a otro país. Y puesto en una balanza no me ha compensado". Hay comentarios similares por parte de otras directivas respecto a la movilidad física o geográfica que se puede dar en estos niveles (teniendo en cuenta la internacionalización de mercados), sobre todo en mujeres en edad reproductiva. A pesar de que hacia algunos países más avanzados económicamente, este *handicap* tiene tendencia a no suponer un problema (es prácticamente indiferente tener un hijo en Estados Unidos que en España, pero no en China).

De las que consideran que no han llegado al máximo, una afirma: "Creo que podría hacer mucho más profesionalmente. Me sentiría absolutamente capaz de ser el director de recursos humanos de una gran compañía".¹⁰⁹

¹⁰⁸ D-14.

¹⁰⁹ D-19.

Este comentario hay que enmarcarlo dentro del contexto de capacidad profesional no del estatus o poder que emana del puesto en sí.

Clasificar en tres bloques la pregunta en un intento de conceptualizar el término "llegar al máximo", pone de manifiesto una concepción subjetiva donde emergen elementos como el estatus, la percepción, valores, educación y entorno. Las respuestas a esta pregunta revelan la falta de prospección o dificultad en planificar una determinada carrera desde la incorporación al mundo laboral, se consolida a medida que se avanza jerárquicamente hacia la cima.

A la pregunta **¿Se ha planteado dejarlo todo alguna vez y dedicarse a la vida doméstica?** la respuesta pocas veces ha sido tan contundente. La mayoría de las entrevistadas dice sí instintivamente. Pero luego reaccionan y aclaran que a la vida doméstica no. Dos de las más concluyentes manifiestan: "Jamás. Sólo por la mañana dices: ¡Oh, me gustaría ser una mujer objeto! Pero no, no me entra en la cabeza".¹¹⁰ Otra afirma: "No, a la vida doméstica jamás, en todo caso a la contemplativa. De todas formas tengo un buen cartucho en la recámara. Si me reboto mucho me vuelvo a la Administración, que una plaza la tengo para siempre".¹¹¹ Estas respuestas, se sitúan en un contexto más coloquial que en parte se busca por parte

¹¹⁰ D-13, 43 años, directora general de una empresa de servicios.

¹¹¹ D-19, 44 años, directora de una planta de producción.

del entrevistador para ganar espontaneidad. En este caso el término "vida doméstica" es interpretado quizás como sinónimo de labores del hogar.

Otro grupo de directivas esgrime argumentos puntuales de disgusto propios de circunstancias concretas: "Me lo planteo en mis momentos de enfado absoluto. Es cuando llevas tres noches sin dormir y dices: ¡Se acabó! Pero la verdad, luego..."¹¹² Un argumento similar: "Más de una vez. Nada un minuto, maximísimo [sic]. A veces tienes ganas de tirarlo todo por la borda porque el estrés es absolutamente sofocante, todo el mundo te pide, te exige y al momento te crees una naranja que te han exprimido. Entonces me voy a la montaña, me desahogo o hago deporte, pero no, creo que lo que hago vale la pena".¹¹³ Realmente si una directiva se va a casa, como Betsy Morris (1995) tal vez diga que se va a cuidar los niños u otra excusa socialmente aceptada pero, según constata en su estudio, el 90% aspira a montar una empresa.

Otros argumentos se refieren a aspectos de la vida social o del ocio, como cuando D-8 manifiesta: "Realmente sí, en algún momento... Yo creo que no podría dedicarme a la vida doméstica porque el día que deje mi actividad profesional, tengo muchísimas cosas que hacer. Son cosas que no he podido hacer porque necesitaba muchas horas para mi actividad profesional. Tengo muchas asignaturas

¹¹² D-6.

¹¹³ D-17.

pendientes".¹¹⁴ Ninguna de las directivas de la muestra manifiesta que le gusten las tareas domésticas. Hay que pensar que ese aspecto de la vida, lo tienen solucionado por otros medios. Sin embargo, hay algunas respuestas más significativas: "Constantemente, me gustaria trabajar desde casa en el futuro, controlando mi tiempo y mis recursos, que de hecho ya es lo mismo que hago ahora. Creo que es un mito el hecho de que tenemos que sentir la necesidad de estar en casa, y esto nos crea un conflicto con nosotras mismas".¹¹⁵ En este argumento aparece una alusión a la futura empresa unipersonal según Betsy Morris (1995). Se afirma que este tema puede crear conflicto entre las propias mujeres.

La D-2 segrega claramente entre dos mundos hogar y trabajo: "A mi casa sí, a mis labores no. A las cosas que me gustan. En una empresa donde estaba en Massachusetts, le dije a mi presidente: *I'm tired, I'm not interested anymore in this job*. Me pagaron cuatro años y me marché, me hicieron un gran favor porque hice cosas. Trabajé con John Naissbitt, monté una empresa, monté otra, monté mi propia empresa, mi propia vida. ¿Que se paga un precio para conocerlo todo mejor? Pero mi tiempo, el que yo le pueda dedicar a mi tiempo a cosas que me gustan, esto no tiene precio. Si uno sabe lo que quiere en la vida, pues tiene el 90% ganado". Este tipo de argumentos, como señala Hall y Richter (1988) pueden transformarse en impedimentos

¹¹⁴ D-4.

¹¹⁵ D-18.

a la hora de entrar otras mujeres en la dirección, o en el momento de promociones posteriores (Linehan 1989). No se ajustan a la dinámica directiva típicamente masculina: horarios, viajes, sacrificios personales (Davidson y Cooper 1992).

El liderazgo en la empresa

¿Qué atributos más notables son necesarios para ser una buena directiva? En esta cuestión se exponen una gran diversidad de términos, muchos de ellos sinónimos cruzados entre sí. Se proce a su análisis a través de las respuestas. Hay directivas que contestan varios conceptos mientras otras responden sólo uno. También hay otras que optan por un discurso. Respecto a las respuestas conceptuales hay que hacer referencia obligada a dos ejes, uno que pasa por la profesionalidad y el otro por necesariamente por la motivación, dentro del primero, encontramos alusiones a la ética personal, la creatividad, capacidad de trabajo, competencia personal, intuición, honestidad, flexibilidad, y otros sinónimos. Una representación de estos es la D-6 que comenta: "Profesionalidad. Y lo enfatizo supinamente. Si estás grabando que salga bien gordo. También la ética. Porque muchas veces se confunde la profesionalidad con llegar arriba pronto y a batacazos. Para mí un buen profesional ha de ser ético". Otra directiva de las más veteranas

advierte: "Ha de saber que el esfuerzo no es suficiente, hay que hacer siempre un super esfuerzo. Ser muy paciente, muy afable, pero hay que ir andando como si fueras una apisonadora. No te puedes parar, ni puedes lamentarte. Te van haciendo jugadas o jugaditas todo el día porque el protagonismo que uno recaba al final de la jugada, está penalizado por mucha gente". Esta frase hace alusión a directivos/as del mismo nivel.

Respecto al segundo eje aludido de la motivación, se encuentran conceptos como la ilusión, el entusiasmo, la actitud, afán. Hay dos conceptos más que por sus características están desvinculados de los dos ejes mencionados, se trata del trabajo en equipo y de la comunicación, tanto el uno como el otro tienen un peso considerable en lo que se suele denominar factor humano. Es la base fundamental de todos los atributos mencionados por la muestra, y coincide con el los principales autores Loden (1987), Helgesen (1990), y Rosener (1990). D-8 señala: "respecto a la comunicación yo creo que hay que tener una oreja como un Dumbo porque todos necesitamos que en un momento dado alguien nos escuche". En ese sentido, tanto la comunicación como el trabajo en equipo son dos constantes que surgen en la mayoría de las directivas de la muestra. D-17 comenta: "No tengo ni despacho. Trabajo en medio de todas [todas son mujeres]. Es decir, soy una más. No tengo ni mamparas ni plantas ni secretarias. Todas hacemos de todo. Nos escuchamos las conversaciones con lo cuál si cualquier cliente llama, nos podemos ayudar

mutuamente". Además de la importancia de trabajar en grupo, otra de las peculiaridades que la mayoría de la muestra resalta de manera implícita es que los atributos y habilidades más valorados son los que tienden a favorecer la adaptación al entorno cambiante, (Davidson y Cooper 1992). Por eso la flexibilidad y la capacidad de anticipación son moneda corriente en ese tipo de escenarios (Cadmen y Kennedy 1986).

Dos de las intervenciones más representativas son las de D-14 que resume así su percepción de los atributos de un/a manager actual: "capacidad de relacionarse con la gente, de escuchar, de crear su propia red de información. Tiene que tener la capacidad de organización y de anticipación y de análisis. Porque de hecho, su función es la de tirar del carro. ¿Qué es eso? Pensar en la visión estratégica del negocio, qué vamos a necesitar para llegar a este futuro, ser capaz de plasmarlo en un proyecto concreto, proyectito, proyectazo, lo que sea, ser capaz de transmitirlo, de involucrar a la gente y de recoger al mismo tiempo todas aquellas cosas que pueden influir o no. Con lo cual si no estás bien formado, si no tienes capacidad de relación, de análisis, y ser capaz de mezclar todo eso con una dosis de buen humor, mal. Comunicar no es sólo decir; es decir, emitir, recibir e interpretar". Se mezclan las habilidades y los atributos, pero siempre con un fuerte contenido en las relaciones personales. La respuesta de D-21 lo condensa así: "*Imaginación*. Como el mundo está cambiando cada vez más deprisa, los

conocimientos técnicos, dejan de tener importancia como antes. Lo preponderante ahora es obtener una visión de hacia dónde han de ir las cosas, una determinada flexibilidad. Porque las cosas hoy no necesitan de tanta racionalidad. El entorno cada día cambia, y has de tener una capacidad de adaptación importante y una capacidad, yo no se si llamarle imaginación, creatividad. Saber en cada momento dónde estás y hacia dónde has de ir. Ofrecer una capacidad de comunicar y saber implicar a tu equipo para ir hacia donde hay que ir. Dando toques directivos sin tener que dar demasiados puesto que el equipo que tienes detrás está técnicamente formado. Con lo complicado que está el mundo, cada día lo has de estar formando y con más capacitación. Si tienes un buen equipo que está bien formado y tiene capacidad, solamente tienes que dar una línea de actuación hacia donde hay que ir. Y sobre todo no tener miedo a las incertidumbres y al cambio. Y una cierta curiosidad". La formación es una constante en sus trayectorias, en su día a día, y más destacable aún la preocupación por la formación de su equipo de personas.

Respecto a la pregunta **¿crees que delimitas eficazmente la dedicación al mundo del trabajo del que no lo es?** algunas veces ya no se cuestiona dado que a menudo dicha pregunta ya está satisfecha en otra anterior referida a la doble presencia. Se aportan en este apartado sólo algunos comentarios con carácter complementario. La mayoría contesta que cree que sí, que delimita eficazmente pero siempre con desajustes eventuales en favor de la

jornada laboral. También muchas de las mujeres directivas constatan el desgaste que les supone la dedicación estresante de jornadas intensivas que a veces tienen que compatibilizar con formación o necesidades personales de la vida privada. En ese sentido una directiva que además es empresaria, pero que antes pasó por un circuito de tres empresas como asalariada en puestos de dirección, explica: "El *mánager* es el que acaba el trabajo a las siete u ocho de la tarde, se olvida de todo y al día siguiente a las nueve vuelve a empezar. El *empresario* es el que se lleva los problemas a casa".¹¹⁶ Enfatiza en que la responsabilidad de la asalariada tiene dos pautas, mientras que las empresarias sólo una, que acaba con la jornada en el trabajo.

Otra empresaria hace alusión a la inexperiencia inicial: "Hubo una época en que no era así, no me aclaraba. Pero ahora sí, delimito perfectamente. Lo que ocurre es que depende de muchas cosas, de la situación personal, y de la vida familiar".¹¹⁷ Se refiere a la ruptura que se produce cuando nace el primer bebé. Otra empresaria admite que ocasionalmente se producen lapsus: "Sí que me acuerdo muchas veces de cosas, pero si me acuerdo que me he dejado algo sin hacer, pues cuando todo el mundo está durmiendo voy y lo hago. Tampoco creo que esto sea distinto al hombre. Mi marido está en la ducha y dice: me he olvidado no sé qué, y sale corriendo a

¹¹⁶ D-6.

¹¹⁷ D-20.

hacerlo".¹¹⁸ Este tipo de olvidos no son exclusivos de un género.

Un tipo de empresas que tiene una representación femenina muy importante, son las de Venta Directa, en España se introdujeron en los años treinta (Espasa y Calpe) y ahora están reguladas por una ley de 1991. Facturan 180.000 millones de pta. Se estima que a pesar de que el personal fijo es reducido, el 90% de sus colaboradores son mujeres, y sus órganos directivos están "feminizados" de acuerdo con la AVD (Asociación de Venta Directa, afiliada a la Unión Europea con más de 300 empresas). Una de las directivas de la muestra es directora de ventas de una estructura de Venta Directa y nos comenta que el aspecto de respetar la vida privada, en su empresa es casi un ritual: "este aspecto lo cuidamos mucho, TTT es una gran empresa porque comprende mucho al mundo del ama de casa que en un momento dado puede ceder un tiempo para la dedicación". Es precisamente el ama de casa su principal cliente y sus fuerzas de venta las recluta precisamente de este colectivo.¹¹⁹

Donde la reforma laboral articula nuevos tipos de contratación parcial como el empleo complementario (modalidad donde la Venta Directa se sustenta) puede que el mundo laboral femenino quede rezagado de los puestos de dirección. Las exigencias de un cargo directivo no puede

¹¹⁸ D-15.

¹¹⁹ E. Jurado, "Venta directa", *El País*, (11 noviembre 1996).

excluir un ritmo fragmentado (Asplund 1988). Por tanto, o se cambian las estructuras o como sugiere Olarte (1989) esta forma de "actuar" perjudica a la irrupción de la mujer en la dirección.

Referente a las preguntas **¿Cree que hay diferencias entre jefe-hombre y jefe-mujer?** y **¿En qué sentido?** la mayoría de entrevistadas sostiene que sí hay una diferencia. Otras mantienen la postura contraria. Hay directivas que prefieren tratar con personas del sexo opuesto, "Con jefas mujeres yo te diré que, si esta jefa-mujer que tienes arriba es íntegra y es femenina, vas a tener pocos problemas. Si la tienes disfrazada de marimacho, pues tendrás serios problemas".¹²⁰ Se hace así alusión a la polarización entre dos estilos de dirección afectados por el género.

También hay directivas que hacen alusiones psicológicas o culturales: "hace poco, mi hijo tenía un partido de fútbol-sala, y me apetecía mucho irlo a ver, máxime cuando me lo pidió reiteradamente y era el final del campeonato; ese día me marché a las cinco y dije a mi personal que tenía una cuestión familiar. En la puerta [de la empresa] me encontré a un directivo del mismo rango y nos saludamos: ¡Hola! ¿dónde vas tan pronto? le pregunté, él me dijo: Tengo una gestión de empresa, ¿y tú?; yo le dije: Tengo una cuestión familiar. Al cabo de media hora nos encontrábamos los dos en el mismo campo de fútbol-sala, porque resulta que los dos tenemos un hijo de la

¹²⁰ D-10.

misma edad que van al mismo colegio. O sea que los hombres, tienen como vergüenza de asumir según que roles, para nosotras no. Esto es un obstáculo que vosotros los hombres debéis salvar".¹²¹ Este ejemplo es lo suficientemente significativo de determinadas trabas psicológicas latentes en la cultura directiva de la empresa, en ese caso que afectan al varón.

Hay directivas que manifiestan que el hombre persigue todavía prototipos competitivos, individualistas, rígidos en las disciplinas jerárquicas. En contrapartida existen esquemas más flexibles y globales. D-1 afirma: "El hombre quiere seguir imitando el arquetipo de un Mario Conde, actitudes jerárquicas. Yo trabajo mucho porque llego a casa a las diez de la noche. Para tener éxito quiere imitar derechos adjudicados por otros, por eso hace sufrir a toda la organización. La mujer sin embargo es enormemente flexible. La mayoría de ellas no están de acuerdo en que para tener éxito tengan que llegar tarde a casa. Somos mucho más abiertas a la comunicación porque históricamente se nos permite visionar la relación entre la familia, el entorno, una doble presencia. El hombre es lineal, cuando está haciendo una cosa no lo distraigas porque no puede hacer otra. La mujer en cambio está en casa con un hijo enfermo, el teléfono en mano para llamar a la ambulancia, está haciendo la lista de la compra y pensar en la cena del día siguiente; todo al mismo tiempo y normalmente". Parafraseando otra cita de la entrevista,

¹²¹ D-1.

respecto a elementos diferenciadores, comenta: "Dicen que detrás de los grandes hombres hay una gran mujer, ¡mentira!; detrás de cada ejecutivo generalmente hay dos o tres secretarias de dirección que le están haciendo absolutamente todo porque el otro no sabe hacer absolutamente de nada. Se sienta a pensar, pero quien en realidad saca las castañas del fuego son esas secretarias porque tienen un gran sentido común". Las directivas suelen manifestar un posicionamiento superior del poder carismático que adjudica el grupo: "[las mujeres] se atan más al trabajo y no tienen tanta neura de poder".¹²² Esto va en detrimento del poder formal o de estatus propio de la dirección tradicional masculina.

Algunas directivas no aprecian diferencias "biológicamente" significativas, en cambio las diferencias son de otro tipo: "Hay más diferencias de carácter de persona a persona que de género en sí. Las diferencias físicas ni son tan profundas ni tan graves que puedan llamarse importantes. Son mucho más profundas y graves las del individuo".¹²³ Hay un grupo de la muestra que sostiene que se entiende mejor con directivos del sexo opuesto: "Una reunión con una mujer directiva puede durar diez minutos. Nos entendemos perfectamente. Es un magnetismo. En un hombre de entrada conectas igual pero requiere más tiempo. A un hombre quizás le has de hacer valer".¹²⁴ Otra

¹²² D-5.

¹²³ D-14.

¹²⁴ D-6, gerente comercial del sector químico.

directiva en la misma línea afirma que: "Con las mujeres me entiendo muy bien negociando; son más rápidas. En cuanto a reuniones, con los hombres para tratar un tema puedes estar dos horas".¹²⁵

Hay consenso en el *savoir faire* de las relaciones interpersonales como característica distintiva del método más unidireccional masculino: "Creo que hay diferencias en como la mujer-jefe y el hombre-jefe consiguen los resultados. Por ejemplo a una mujer pienso que le es mucho más fácil conseguir todo más por un *tú ganas-yo gano* que no por un *uno gana-otro pierde*. Un hombre lo veo más directo en la forma de conseguir los objetivos, y quizás no le dan tanta importancia a las relaciones interpersonales. Entonces a los hombres-jefe les da igual si *tú ganas-yo pierdo*".¹²⁶ También "Al hombre le preocupa más el objetivo, a veces en plan fobia. La mujer es mucho más sensitiva e intuitiva y le preocupa el *yo gano-tú ganas*. Las que suben cada vez están más preparadas. Yo por ejemplo doy clases en la Universidad y lo veo con las alumnas: más y mejor en el aspecto relacional".¹²⁷ La investigación que lleva a cabo Bate (1988) se centra en ese mismo aspecto.

Hay un conjunto de directivas que no percibiendo excesivas diferencias de género por el género, sino las

¹²⁵ D-16, gerente de empresa de restauración.

¹²⁶ D-15 psicóloga industrial y directora de organización y desarrollo.

¹²⁷ D-19 directora de planta de producción.

lógicas diferencias entre personas independientemente del sexo, se pronuncian por un tipo de gestión directiva neutra y andrógena: "Yo he trabajado con hombres y con mujeres en puestos de responsabilidad. En los dos casos he visto hombres muy brillantes con un liderazgo y un dinamismo y unas ganas de motivar fantásticas. Y con mujeres también. Con hombres he visto cosas absolutamente nefastas y con mujeres también". Ese argumento participa de los distintos estudios de Davidson (1987), Mansbridge (1991) y Fuchs (1991) afirmando que encuentran pocas diferencias en sus análisis. Incluso como afirma Carrasco (1989) son más las afinidades que las diferencias.

También hay directivas que manifiestan que las diferencias se deben a temas formativos en las escuelas de enseñanza básica, donde se marca la diferencia de futuras iniciativas profesionales: "Llegará un momento que esa diferenciación no existirá. Pero aún hoy, porque eres hombre no puedes elegir cierta profesión porque no es adecuada. Con eso nos perdemos unos grandes puericultores, es decir, grandes hombres que serían fabulosos para jardines de infancia y para la chiquillada. Y unas grandes mujeres que serían fabulosas para la investigación o por las matemáticas. Porque los marcamos desde pequeños".¹²⁸ Recientemente se aprecia por parte de las Administraciones tanto Central como Autonómicas una voluntad de emitir mensajes e incentivar señales orientadas a criterios igualitarios.

¹²⁸ D-5.

Existen pues diferencias menores en los resultados de las encuestas que en los razonamientos teóricos de la mayoría de autores (Kanter 1983, Loden 1987, Helgesen 1990). A partir de 1993 algunos estudiosos de la materia efectúan un viraje hacia posiciones más críticas, en la línea de Schwartz, Nichols (1995) y Morris (1995). Los argumentos en relación a la diferencia entre hombre-jefe y mujer-jefe se minimizan, encontrando discrepancias de tipo básico (fisiológico) pero no en la profesionalidad. A pesar de ello la mayoría de analistas coinciden en que el *modus operandi* femenino es más flexible que el masculino. Implica una mayor comunicación, el uso de la intuición y de la sensibilidad por parte de las mujeres con mando. Bastantes mujeres de la muestra destacan que dichas cualidades no son sólo exclusivas de la mujer sino que el varón las está adoptando complementariamente. El tipo de management que se está imponiendo, más intuitivo, más participativo y más innovador, sí que precisa de estas cualidades.

En las dos siguientes preguntas **¿Cómo valora la irrupción de la mujer en la dirección?** y **¿Cómo ve la mujer en la dirección?** sólo hay una diferencia de matiz. Algunas directivas perciben y se apresuran a contestar que no hay tal irrupción pero que por lo demás se establece que es la misma pregunta. Las mujeres entrevistadas ofrecen básicamente dos tipos de respuestas. Hay las que se pueden clasificar de optimistas o positivas; y las pesimistas donde se comenta que todavía falta mucho para que sea

favorable. Lo que ocurre es que cada una justifica su respuesta de formas diferentes.¹²⁹ Por ejemplo, dentro de la primera postura "optimista" algunas de las respuestas son: "En estos momentos es positiva [la irrupción], tenemos una época muy buena, porque estamos en unos cambios generales en la sociedad que se perciben como muy rápidos. No obstante creo que hay de todo. A la mujer para llegar al mismo sitio le cuesta más que al hombre a pesar de que en la universidad hacen más másters, acaban más pronto y son más numerosas. En las carreras más difíciles el chico abandona más y se va a otra carrera más fácil porque sabe que la silla en la empresa ya la tiene. En cambio la mujer se la tiene que ganar".¹³⁰ Esta misma directiva afirma que la mujer prefiere la felicidad en detrimento del poder y cuando tiene cierta experiencia, siguiendo los criterios de Betsy Morris en su artículo "*Midlife crisis*" se va: "la mujer si no se encuentra muy interesada o muy motivada por el trabajo que desempeña, se larga y busca otro. En Estados Unidos, se van mucho más a menudo y prefieren montar una pequeña empresa. Han ganado felicidad, que es bueno, pero han perdido poder. Sobre todo como mujer [sentido reivindicativo] hemos perdido una mujer que era representativa, y por tanto es malo para las

¹²⁹ Las posturas optimistas aparecen en D-4, D-5, D-6, D-9, D-10, D-11, D-15, D-19, D-20 y D-21; las respuestas pesimistas o con matices son las de D-2, D-3, D-12, D-13, D-14, D-17 y D-18.

¹³⁰ D-20.

mujeres [directivas] en general".¹³¹ Este aspecto del poder está presente en numerosas contestaciones: "yo reconozco que no nos compensa porque no tenemos tanta visión del poder". Otra de las respuestas en esta línea optimista es: "Yo te diría que es absolutamente positiva, porque soy una de estas personas que piensan que la mentalidad femenina es diferente a la mentalidad masculina en términos de trabajo. En mi caso concreto, sí que quiero decirte que he encontrado distintas maneras de hacer. Creo que es positivo porque, entre otras cosas, la mujer da matices diferentes a las cosas y en este aspecto una amplitud de visión positiva".¹³² Otro de los puntos de vista que añade matices nuevos o complementarios a la incorporación de la mujer en la dirección, señala: "Yo creo que habrá una evolución natural en el mismo sentido que ha habido en las universidades. Tú te miras escuelas como ESADE, o la propia mía de ingenieros en las que éramos el 3%. Ahora igual es el 30%, es decir, hay más. Eso significa que si estás dispuesta a hacer una carrera y llegar hasta cierto punto, no tienes por qué conformarte con un trabajo que no sea proporcional. Esta decisión es absolutamente respetable. Entonces estos porcentajes de las aulas no sé si se trasladarán al 100% a los niveles de dirección o a niveles de cierta responsabilidad. Pero sí que tiene que haber una evolución en ese sentido hacia la incorporación de los mejores. Está en manos de la mujer

¹³¹ D-5.

¹³² D-8.

más que del propio hombre que decida hasta dónde puede llegar".¹³³ A veces se hace una alusión implícita o no al marido: "Yo valoro muy positivamente la irrupción de la mujer en la dirección, pero para ello, tienes que encontrar la persona adecuada en tu vida privada que entienda eso. Y no toda la generación lo comprende. No todos los hombres están dispuestos a tener alguien que esté en un puesto directivo con lo que ello comporta, de horarios, de remuneración de dedicación, porque al mismo tiempo a ellos se les exige mayoritariamente por su ego. Yo conozco matrimonios donde ella y él trabaja en un mismo nivel, donde ella , sea por lo que sea, el entorno la tiene como más triunfadora, más directiva y él mucho menos y ¡hay tensión! Hay poco trabajo, los hombres para que haya un hueco para la mujer, tienen que tener asegurado el suyo, y eso no es tan fácil de aceptar. La pareja lo tiene que aceptar. Tiene que acabarse aquello de que ¡en julio las hago yo porque lo digo yo, y tú también!"¹³⁴ Ese aspecto también se reitera en algunas directivas en forma de objetivos políticos, muchas veces regulado por una legislación potenciadora de la presencia femenina en el mercado laboral pero que a nivel directivo tiene una réplica diferente: "valoro muy positivamente los puntos de vista distintos o las maneras distintas de conseguir las cosas. Creo que la incorporación de la mujer irá progresando y además de una manera natural. Yo estoy en

¹³³ D-17.

¹³⁴ D-14.

contra de las cuotas éstas de que tienen que haber tantas mujeres. O sea, sé que hay empresas que se están poniendo cuotas para el año 2000: ¡tenemos que tener tres mujeres directivas! Yo estoy totalmente en contra. Además pienso que es perjudicial, es puro maquillaje y perjudica puesto que no puedes forzar a alguien a estar en un puesto directivo si no está preparado. Tanto si es mujer como hombre, luego va a ser una patata como directiva",¹³⁵ sobre cuotas hay bastantes experiencias recientes, como la lleva a cabo por Bankinter. Corporativamente se decide que hay que incentivar a las mujeres especialmente en la promoción porque se dan cuenta que cuantitativamente son pocas; aunque la feminización del resto de la plantilla es acusada. Esta iniciativa es iniciada en 1994 y se llama "operación Nicolás".¹³⁶ Más recientemente hay otras iniciativas como el programa *Óptima* de ámbito nacional que es lanzado desde el Ministerio de Asuntos Sociales. Persigue conseguir la paridad en los máximos puestos de dirección. Empresas acogidas a esta programa son: Coca-Cola, Opel España, Cepsa, BP Oil España, Caja Postal, Rank Xerox y Tabacalera, entre otras.¹³⁷

En el mismo orden de cosas pero añadiendo otros matices otra directiva comenta: "Es muy positiva la

¹³⁵ D-6.

¹³⁶ "Plan de Bankinter para aumentar las mujeres en su dirección", *Expansión*, (7 noviembre 1994).

¹³⁷ "El Gobierno lanza un plan para promocionar ejecutivas" *El Periódico*, (31 octubre 1996); "Treinta empresas, dispuestas a favorecer a las mujeres a través de la discriminación positiva" *El Mundo*, (31 octubre 1996).

irrupción de la mujer en la dirección. Cada vez son más y mejores. Lo que ocurre es que hay problemas de cultura, de formación o mejor dicho de malformación machista en muchos órdenes de la vida. Incluso en el lenguaje coloquial lo puedes ver: cuando una cosa está muy bien, decimos que es cojonuda, y cuando tenemos al lado a algún paliza decimos que nos está dando el coñazo. ¿Cómo cambias eso? A partir de ¡ya! eso no vale. Habrá que esperar a algunas generaciones para que les eduquen de otra manera".¹³⁸ Las posturas contrarias al positivismo u optimismo moderado contrastan con las más pesimistas. Son las que advierten que se sienten utilizadas o que se ven como mujeres-símbolo o *tokenism*. Se pueden ver en un par de ejemplos: "lo que no me gusta de este tema es que las mujeres se pongan de moda, por ejemplo, ahora que habrá elecciones, pues me han venido a verme todos los partidos políticos para colocarme en sus listas. Creo que tenemos que superar una nueva barrera. A mí no me interesa la política, y todos obsesionados para colarme en la lista. Incluso te lo dicen en la cara: queremos tener mujeres en las listas para llamar la atención. Eso lo veo peligroso. Se llenarán las listas de mujeres ¿y luego qué?. Lo mismo da, la cuestión es que sean mujeres. Eso es *una mujer símbolo*",¹³⁹ Se percibe que la entrevista está realizada en plena campaña electoral, concretamente las elecciones generales de 1996. El comentario es suficientemente

¹³⁸ D-19.

¹³⁹ D-10.

ilustrativo como reflejo social, se refiere a la mujer hecha símbolo a través del mundo empresarial. No obstante cuando Kanter (1977) o Yoden (1985) proponen el concepto *tokenism*, se refieren más bien a una barrera en la promoción. Hay un comentario en ese línea: "Hoy el mundo de la dirección es absolutamente masculino. También me da la sensación de que no todas las mujeres están dispuestas a dedicarse completamente o a jugar un papel directivo. Las que lo hacen y las que llegan, tienen unas capacidades en algunos casos diferentes a los hombres, y unas maneras diferentes de actuar. Hoy por hoy el mundo es de ellos. Ahora bien, cuando los porcentajes sean otros ya hablaremos... Ahora son mujeres símbolos".¹⁴⁰ Tal como sugiere Bhatnagar (1988), cuando la mujer se siente sola, la falta de roles femeninos como punto de referencia, hace que se puedan producirse distorsiones en la conducta gerencial salvo que se ajusten a los modelos masculinos o bien que se entre en una dinámica porceptual superior. Una de las directivas de la muestra manifiesta: "Yo cuando entré en CCC era la única mujer y les hizo mucha gracia. Recuerdo que incluso en Madrid, tenía que hacer constantes "paseillos" y presentaciones, para que se acostumbren a verla según instrucciones superiores".¹⁴¹ La entrada de la mujer en la dirección en algunas empresas es considerada positiva ya que se considera que se vive en una época buena y de cambios rápidos. La mayoría constata que la

¹⁴⁰ D-21.

¹⁴¹ D-9.

mujer no es tendente a la jerarquía, como el varón, y que es radial, más intuitiva y ágil. Aporta mayores ventajas a la empresa, salvo en algunas posturas distintas. Existe cierta predisposición al pesimismo. También manifiestan que la tendencia es al alza entre las empresas pequeñas y medianas, mientras que en las grandes multinacionales es más difícil.

Hay una pregunta que tiene un carácter predominante respecto a las otras, dado que no permite excesivas respuestas dubitativas: **¿Cree qué existe un determinado liderazgo femenino?** Las respuestas se dividen en tres bloques. Es importante analizar algunos de los matices y proposiciones sugeridos por la muestra. Los comportamientos más femenino-naturales, según la terminología de Loden (1987) y Helgesen (1990), van orientados al no seguimiento de los pasos del varón: "Yo creo que la mujer que quiere seguir siendo mujer y no quiere imitar a un hombre, sí que tiene un tipo de conducir, de liderar y de incentivar diferente".¹⁴² Más adelante añade que el estilo de liderazgo de la mujer: "es mucho más participativo, mucho más convincente, mucho más entendiendo a la gente a la que tienes que orientar al objetivo. Menos dando órdenes, menos mandando y más pidiendo por favor". Las palabras de la D-2 parecen sacadas de algún texto de Loden (1987) o de Helgesen (1990). Las mujeres no renuncian a mostrarse como son, y entonces abogan por un estilo de liderazgo propio. Lo ratifican muchas de las entrevistadas. D-2, cuando se

¹⁴² D-2.

le insiste respecto a esta cuestión, asegura: "necesitamos gente que no se le tenga que decir absolutamente todo lo que tiene que hacer. Para conseguirlo, necesitamos un par de generaciones de gente que haya sido educada desde pequeños para hacerlo luego en la vida profesional. Hay un liderazgo diferente, diferente en cuanto no quiere imitar al patrón que hemos conocido hasta ahora". Como señala Loden (1987) es desde la niñez que hay que potenciarlo y se diferenciaría del tradicional en que se basa tanto en contemplar datos racionales como emocionales.

Sobre el liderazgo femenino se producen varios problemas "El liderazgo femenino no comporta la figura jerárquica o piramidal propia del hombre. La figura radial es más propia de la mujer, es más ágil. Además comunica más con la gente y motiva más al personal y tiene más ventajas para la empresa, es más intuitiva que también es otra ventaja para la empresa".¹⁴³ Hay opiniones algo más ambiguas, pero lo suficiente significativas como para dejar entrever cierta agresividad: "El perfil de la directiva femenina es en esos momentos el de una mujer dura rígida, fría. Desgraciadamente, no como realmente es".¹⁴⁴ Estas opiniones aprovechan para reivindicar el carácter más sensual y "femenino" de la imagen de directiva.

¹⁴³ D-4.

¹⁴⁴ D-16.

D-6 considera "que existe un liderazgo femenino distinto. Creo que es una manera de trabajar distinta. De entrada, somos más sencillas. Yo te he recibido a ti sin saber quién eres. En otras circunstancias te hubiera tenido que asistir una secretaria o él mismo [el directivo] te hubiera llamado, cosa que yo no he hecho. Estoy casi segura, que si te digo "ves a ver a este señor o director general", él te dirá '¿de parte de quién vienes? ¿qué quieres?'. En este sentido, el protocolo del poder que suele explotar el directivo convencional queda en segundo plano en las mujeres (Wexley y Hunt 1974).

Otra directiva, advierte del peligro de retroceder en este terreno, a pesar de reconocer que estamos pasando por una buena época: "Creo que no ha existido, pero ahora se está identificando con fuerza [el liderazgo femenino] a partir de unos diez años en el extranjero y ahora en España. El peligro de este liderazgo puede ser una moda, que se le dé un contenido coyuntural y luego retroceda. En ese caso no habrá dos oportunidades".¹⁴⁵ En el otro grupo de respuestas, donde se dan explicaciones condicionadas por más variables, siguen los mismos criterios que Donell y Hall (1980) en conceptos de exclusividad femenina. Hay posturas como: "más que liderazgo femenino, a pesar de que hay que reconocer que la mujer es más altruísta, más asociativa y comunicativa, no lo hay. Te puedes encontrar a hombres que son absolutamente líderes y vas detrás de ellos, y también puedes encontrar mujeres así. Lo que

¹⁴⁵ D-20.

ocurre muchas veces es que como hay muchas menos mujeres en puestos clave, parece que haya menos. Pero en tanto por ciento yo estoy convencida que nos daría muy parejo. Lo que sí te digo, es que la mujer directiva es muy luchadora, porque ha tenido que pasar muchos obstáculos, desde pequeña. Si os fijáis, la elección profesional masculina-femenina no ha sido nunca aleatoria".¹⁴⁶ En un criterio parecido se expresa otra directiva: "Hace años creía que sí [referido al liderazgo femenino]. Ahora los he visto de todos los colores. La mujer es más suave dirigiendo en líneas generales. Pero también el hombre se va suavizando, y deja sus formas violentas. Deja de pegar un puñetazo en la mesa y a decir ¡coño!, ¡fill de puta!, lo que sea , que les encanta. Y de ese recurso del taco, que es más masculino que femenino, marca también un estilo de dirección. Son decisiones o gestos que yo creo que se está atemperando y que afortunadamente las mujeres no lo imitan excesivamente. Se va hacia una manera más humana de dirigir".¹⁴⁷ Existen tres comentarios en la misma línea sostenidos por directivas de la muestra.

Existe una corriente que apunta que no es necesario reconsiderar las excesivas e inapropiadas diferencias que se atribuyen a los distintos estilos (Carrasco 1989) a las dimensiones que definen el éxito gerencial, hay por ejemplo un par de respuestas: "Yo creo que los líderes son independientes del sexo. Es decir, tú puedes ser un buen

¹⁴⁶ D-14.

¹⁴⁷ D-18.

líder siendo mujer o siendo hombre. Eso depende de la personalidad; muchas veces o incluso se fomenta con experiencia sobre todo. Pero no depende de que seas hombre o mujer".¹⁴⁸ En un sentido parecido pero con cierto tono de inseguridad, otra directiva manifiesta: "No te lo sabría decir, a veces creo que sí, pero no te lo sabría decir claramente. Por determinadas directivas que conoces piensas que en un futuro sí, pero no lo se seguro. La mujer aporta distintas soluciones a los hombres a una misma solución. Pero no hay que dramatizar en las diferencias. Lo que pienso es que son complementarios. ¿Qué más da que sean diferentes si luego solucionan los mismos problemas?".¹⁴⁹ En esa misma línea se encuentran en la literatura sobre el tema estudios comparativos que no encuentran diferencias significativas (Davidson 1987). Otros más recientes lo aseguran más contundentemente (Funchs 1991).

Autores como Mansbridge (1991) añaden otras variables al afirmar que las similitudes son menores que las diferencias entre directivos/as de pequeñas y grandes empresas o entre viejas y nuevas compañías, argumentando no obstante que personas que escogen carreras gerenciales, tienen bastante en común. Con la muestra de que se dispone se trata de comprobar las premisas sugeridas por Mansbridge. Las directivas que no aprecian diferencias excesivas son las que ejercen en grandes compañías. En

¹⁴⁸ D-19.

¹⁴⁹ D-21.

cuanto a la vida de la compañía, la muestra no dispone de datos suficientes para aventurar ninguna confirmación.

Con las respuestas de las directivas de que se dispone respecto a los estilos de dirección, y con las investigaciones de diversos autores, se puede concluir que existen posturas que definen la similitud de características mientras que otros analistas manifiestan la divergencia respecto de los estilos propios. Es preciso replantear el debate y abordar nuevamente esta temática incorporando nuevos elementos como: situación social, filosofía corporativa, cultura organizacional, y adaptación al cambio. Algunas de las personas entrevistadas llegan a la misma conclusión que muchos autores (Donnell y Hall 1980). Ambos estilos de dirección, el tradicional y el femenino, no son excluyentes sino que pueden ser complementarios.

Hacia un modelo de redes

La última pregunta se formula de la siguiente forma **¿cómo ves el futuro de la mujer directiva?** Se perciben básicamente dos grupos de respuestas. Unas consideran que el futuro será bueno. Otras creen que, sin ser malo, todavía tienen impedimentos o trabas que hace que el avance sea lento o inadecuado. También hay alguna excepción de una directiva que es crítica y carga contra la generación que ahora tiene entre 29 y 35 años. Otra

plantea propuestas particularizadas válidas para su caso. Las contestaciones que auguran un futuro positivo constituyen varios matices. D-5 considera: "Brillante si dejamos de imitar a los hombres y capitalizamos en nuestros valores y talentos".

El punto de referencia respecto al varón se encuentra a menudo entre las contestaciones. Más extensa en conceptos es la D-6 cuando comenta: "Mira, lo veo bueno. Lo veo bueno siempre y cuando el sistema económico y el PIB lo favorezca. La mujer tiene muchas ganas. Cada vez hay más mujeres que hemos demostrado que valemos más. Pero sigue habiendo la perspectiva de que entre mujer y hombre directivo, mejor el hombre. Porque no hay partos, ni absentismo, ni problemas familiares. Ahora puedes decir, a mí me gusta ser ama de casa, excelente. Pero a ti si realmente te gusta dirigir una empresa, hazlo porque vales, porque te gusta y lo vas a hacer muy bien. Entonces el otro aspecto [se refiere al ocio], lo tienes diferente porque vas de recados los sábados por la mañana; ¿juegas al golf?. No, no juego porque no tengo tiempo. Lo veo muy bien. A mí, por ejemplo, nunca me encontrarás un peine o un pintalabios en mi bolso. En cambio sí tengo calculadora, grapadora y goma de borrar, y no soy por ello menos femenina".¹⁵⁰ Se observa la alusión al tema puntual de la situación económica, concretamente al paro y a la evolución del PIB. Se hace alusión a los partos y el absentismo que se deriva de ellos. También se menciona de

¹⁵⁰ D-6.

la hipoteca del tiempo de ocio en detrimento de otros espacios. Comenta además algunos comportamientos propios del rol femenino reivindicado dicho papel para el rol de mujer directiva.

Respecto a la situación económica en general es una temática que interesa a un buen número de las directivas entrevistadas y lo manifiestan de distinta manera. Algunas muestran cierta problematización respecto de las tendencias demográficas de la población directiva. Otras ven en las nuevas estructuras nuevas oportunidades. Otras consideran que en el fondo son asalariadas y que el paro no respeta el estatus directivo. Así D-12 lo ve más complicado que antes: "Como país hay un problema, que es el paro creciente, la población activa debe crecer y no decrecer. Simultáneamente las mujeres continuarán incorporándose al trabajo. Entonces, al intentar llegar a ciertos sitios, será más difícil, porque aumentará la cantidad de mujeres proporcionalmente a nivel directivo. Por eso no lo veo fácil". Este argumento se repite algunas veces a lo largo de sucesivas cuestiones.¹⁵¹

Los primogénitos de las empresas familiares (como la D-5) no siempre son varones. Precisamente ese aspecto último de empresa familiar, que afecta a algunas directivas de la muestra, es un factor socioeconómico que tiene pocos antecedentes en España. Se trata de empresas familiares de tercera o cuarta generación que no tienen

¹⁵¹ Incluso alguna directiva sugiere parar el magnetofón para mencionar alguna exposición *off the record*.

continuidad masculina. Siguiendo el efecto clónico, quieren continuar con línea descendente directa y al no poder hacerlo con varones, las hijas continúan con el negocio. En un artículo de la revista *Nueva Empresa* de febrero de 1994 titulado "Los jefes del siglo XXI" hay una relación de mujeres que han heredado el negocio familiar. Las de ámbito metropolitano barcelonés utilizando la misma nomenclatura que el artículo son:

<i>"REINOS"</i>	<i>"REYES"</i>	<i>"DELFINES"</i>
Bosch Hermanos	Ramón Bosh Andreu	Nuri Bosc Llovet
Autoservicio Caprabo	Pedro Carbó Casañes	Rosa Carbó Loza
Laboratorio Almirall	Antonio Gallardo	Susana Gallardo
Unilán Cementera	Antonio Rumeu	Teresa Rumeu
Borges	Antonio Pont Amenós	Anna Pont
Agroaliment	Lluís Carulla Font	Mireya Tomás

No todas las empresas familiares optan por un criterio misógino en su modo de reproducción y a parte de las colaboraciones esporádicas de expertos en sus Consejos de Administración, las hay como Roca Radiadores que establecen normas de no ingerencia de ningún miembro familiar al comité de expertos externos. Están desvinculados del Consejo de Administración.

El segundo criterio mencionado es el tema del parto, y el absentismo que se deriva de la maternidad. En ese sentido la D-20 considera que el futuro de la mujer directiva es difícil: "Por una razón, porque la mujer pare, y el hecho de parir no es sólo el de parir". La maternidad de una forma u otra aparece a menudo en los comentarios de la muestra. También lo es en los análisis

de los estudiosos de este tema. Chusmir y Koberg (1986) consideran la claudicación del rol profesional en detrimento del de madre. Una de las características de la mujer directiva es precisamente la habilidad para dirigir simultáneamente varias tareas (Asplund 1988). La carga de responsabilidad en términos de maternidad puede conducir a la mujer a renunciar a ciertas funciones directivas optando por puestos que le permitan una mayor flexibilidad (Davidson y Cooper 1992) sin que ello comporte falta de capacidad teórica (Olarte 1989).

Algunos autores como Kalin y Hodgins (1984) o Glick, Zicon y Nelson (1988) manifiestan todavía el ser varón como una característica prioritaria para ocupar un puesto directivo. D-10 recuerda que no hace más que dos o tres años tenía que "justificarse" para no enfrentarse con sus propias amigas: "¿Qué dice tu marido cuando te vas?[preguntan las amigas] Pues nada, me ayuda a hacer las maletas [contestación], ¡Hay que suerte tienes! [replican las amigas]". Aunque algunos autores ponen en cuestión la competencia de la mujer en la dirección (O'Barr y Atkins 1980), a partir de los años ochenta estas corrientes quedan superadas. Morgan (1990) sugiere que los antiguos arquetipos en algunos sectores y en según que contingencias todavía perduran.

Con cierta afinidad respecto al comentario anterior, una directiva de la muestra afirma: "Nosotras estamos haciendo historia porque no hay historia nuestra detrás". Después añade un comentario de tipo preventivo: "Las

mujeres que salen de las universidades no saben lo que se van a encontrar. Han dicho que son iguales, y se lo creen, pues no es igual. Si quieren ocupar puestos de responsabilidad, necesitan ayudas especiales, si no se van a llevar una sorpresa. Yo me ofrezco voluntaria para venir un día a la universidad y dar una charla a las que van a salir de Empresariales, para que no se metan el tortazo a la primera".¹⁵² En este contexto otra directiva critica a una generación: "Creo que la generación que ahora tiene entre 29 y 35 años han hecho un paso atrás respecto a su predecesora. Puede que la crisis del trabajo. Estamos hablando siempre de una clase privilegiada, o sea una clase de profesionales universitarios, puesto que en las clases bajas y medio bajas, las mujeres trabajan como animales. Pero la mujer que ha tenido acceso al estudio, que ha tenido una carrera, yo creo que ha hecho un paso atrás".¹⁵³ Esta visión se sitúa en una línea de corresponsabilidad de clase, donde la mujer con más medios eclipsa la tarea a la sombra de la que desarrolla más trabajo pero menos remunerado o menospreciado. Ramón Folch considerara el desequilibrio de la mujer "a la sombra" desde una óptica socioecológica el elemento clave para el desarrollo sostenible ambiental en un marco macro-planetario de futuro.

Se encuentran también posiciones optimistas pero con algún contratiempo: "Yo creo que hay un futuro para la

¹⁵² D-7.

¹⁵³ D-13.

mujer directiva y que las puertas están ahí. O sea, que va a depender de que haya mujeres que quieran correr ese reto. Pienso que va a costar, y va a costar porque los consejos de administración de las empresas hay diez hombres entre una mujer. Esto va a costar mucho".¹⁵⁴ Los comentarios que hacen mención a los "comportamientos clásicos" de los roles masculino y femenino están presentes: "Ojalá tenga un buen futuro. Yo creo que por méritos propios. Pero ojalá la mujer para llegar a arriba no tenga que sacrificar su vida personal. Y eso un hombre normalmente lo hace. Porque ellos llegan a casa, tienen los niños limpios, la ropa planchada, la comida preparada. Entonces ojalá se comparta a nivel de pareja y ojalá la mujer no tenga que renunciar a su vida privada por ejemplo por tener una vida profesional interesante".¹⁵⁵ Este razonamiento es compartido y expresado de distintas formas por una buena parte de la muestra, manifestando ejemplos propios y de colegas con condiciones similares.

Dos directivas coinciden en que Estados Unidos es un punto de referencia obligado. Una de ellas ve en Japón un patrón a tener en cuenta: "Si tenemos que mirar lo que pasa en Estados Unidos, que sólo es una réplica en clave delantera. Todavía son excepciones las mujeres que son directoras generales o vicepresidentas, etc. Que empiece a haber sí, pero son excepcionales. Me preocupa pero supongo

¹⁵⁴ D-12.

¹⁵⁵ D-17.

que lo iremos superando".¹⁵⁶ La directiva que sigue el "modelo japonés" comenta: "Lo veo bien, en mi opinión, y lo digo por intuición femenina. [se ríe] Te voy a sorprender, pero, la orientación la marcarán las japonesas. Digo que te sorprenderá porque seguro que estás pensando en las *gheisas*. Pero nuestras culturas avanzan muy despacio. Los europeos, a pesar de las diferencias entre escandinavos y mediterráneos, nos consideramos el ombligo del mundo. Pero somos el museo del mundo y eso es puritanismo. Los americanos, no se creen el ombligo del mundo, lo son. Pero practican un puritanismo más sofisticado en ese tema. O sea practican una doble moral. En cambio los japoneses, no dicen nada y proceden. De hecho ya están apareciendo con fuerza las primeras diseñadoras, las primeras técnicas en dirección y organización. Verás cuánto tiempo les lleva llegar a la cumbre. Ni *glass ceiling* ni nada. Dentro de nada serán un ejemplo a seguir".¹⁵⁷ A este comentario cabe añadir algunas variables como son el tiempo en el territorio donde las mujeres iniciaron las reivindicaciones, la población y situación geográfica juega un papel importante, así se explica como en comunidades como Irlanda o Noruega, donde la población no es muy numerosa, las mujeres desarrollan diversos roles sociales y

¹⁵⁶ D-18.

¹⁵⁷ D-19.

profesionales simultáneos. Ellas están en el Gobierno y en la oposición, en el púlpito y en el escaño (de las cinco únicas obispas luteranas que hay en el mundo tres están en países nórdicos).

Las mujeres directivas de la muestra más optimistas ven con distintos matices que llegarán a la mitad del colectivo directivo: "Yo creo que tendría que ir hacia un 50% en un futuro, pero hay algo que será diferente, será la cuota de poder. En el hombre eso aún será peyorativo. En la mujer el peso del poder continuará desvaneciéndose".¹⁵⁸ Con un tono un tanto conciliador pero indicando la importancia de la profesionalidad: "Habrá un equilibrio entre mujer y hombre. Una tendencia del equilibrio ejecutivo donde el hombre no accederá a conseguir el primer puesto porque es hombre, ni la mujer porque es mujer. Porque se irá perpetuando la talla del que vale".¹⁵⁹ Se percibe cierta sintonía positiva, aunque con diferentes matices.

Estilo de dirección femenino

Es importante analizar el estilo de dirección de la mujer. Para algunas mujeres directivas hay una diferencia

¹⁵⁸ D-6

¹⁵⁹ D-17.

entre las peculiaridades que definen el estilo de los hombres y de las mujeres (Loden 1987). Para otras las diferencias observables, especialmente en lo que concierne a políticas con subordinados indirectos en aspectos coercitivos, no se puede hablar de actitudes visiblemente distintas (Carrasco 1987). Ya no es corriente ver mujeres imitar estilos tradicional-masculinos de comportamiento en la dirección (Gómez 1993). Las mujeres descubren que no deben comportarse como los varones para ser bien vistas en los puestos de dirección. Es en ese rumbo donde de manera espontánea y acorde a su manera peculiar de actuar que debe fundamentar su posición en la dirección (Rosener 1990).

Para Loden (1987), las mujeres deben surcar varias etapas dialécticas para acceder un puesto en la dirección, estas etapas están diferenciadas: proceso de fraternidad, donde la mujer debe renunciar a menudo a su propias ideas respecto al mundo gerencial (Powell, Posner y Schmidt 1984); proceso de consecución de la primera posición, donde se trata de parecerse a los varones especialmente en lo que concierne a posturas agresivas, dejando a un lado los aspectos afectivos y intuitivos; y la última etapa que Loder llama de espléndido dislacionismo, que es el proceso mediante el cuál la mujer se encuentra cómoda, porque se ha adecuado al estilo dominante que es el "masculino" preponderante en el mundo de la dirección. Loden (1987) también reconoce que no todas las mujeres se aclimatan a

este tipo de proceso apareciendo por ello otro estilo que Helgesen (1990) denomina femenino-natural. Este estilo, según las dos anteriores autoras, es concebido desde la niñez, y se caracteriza del tradicional porque usa aleatoriamente presupuestos tanto racionales como emocionales.

Otros autores señalan también que las directivas tienen más aptitudes para con las relaciones interpersonales que los varones directivos (Davidson y Cooper 1992), evitando las soluciones donde alguien tenga que perder, impulsando soluciones donde todos ganen. Para Rosener (1990), las directivas evolucionan con un tipo de liderazgo que denominan "transformacional" en contra de asignado a los directivos varones llamado "transaccional" por mantener contraprestaciones (transacciones) continuas. Ese liderazgo transformacional comporta necesariamente: intentar la participación en la organización, o sea procurar que los colaboradores sientan parte de la empresa; compartir la información y el poder, mediante la incentivación de canales bidireccionales de comunicación continuos; entusiasmar al grupo, con un cierto magnetismo que hace que su manera optimista y franca de proceder se transmita al grupo que queda entusiasmado.

En esta línea cabe señalar, no obstante, que no todas las mujeres poseen ese estilo ni todos los varones carecen de él (Loden 1987). Aunque como señala Helgesen. Se confirma que la mayoría de mujeres adoptan ese estilo

natural de dirección con las características arriba comentadas y que sus estudios coinciden con los de otros autores como Korda (1983), Loden (1987) y Rosener (1999). Todas ellas coinciden en destacar algunos atributos observables, algunos de ellos son: trabajan mejor en equipo, mientras que los hombres tienen cierta tendencia a desconfiar (Camden y Kennedy 1986). Las mujeres tienden a buscar consenso y les preocupa el grupo, no manifiestan su ego excesivamente, y dirigen sin muchas brusquedades, no obstante ejercen su autoridad. Disponen de un esquema mental más integral, mediante el cuál les es más difícil separar sus sentimientos y su trabajo, lo que implica a menudo tomar decisiones donde su personalidad queda reflejada y, contrariamente a lo que señalan Glick, Zicon y Nelson (1988), las mujeres se toman muy en serio los objetivos empresariales y además se sorprenden que los hombres no hagan lo mismo.

Si se añade las aportaciones de Jardim (1990) en cuanto a la formación de *centraquías* con el líder, se puede apuntar que las diferencias entre varones y mujeres, se centran especialmente en lo que hace referencia a: el uso del poder, la adopción de riesgos, el trabajo en equipo, la dirección en la participación, la resolución de conflictos, el desarrollo profesional, y sobre todo las relaciones personales.

Las mujeres prefieren utilizar el poder para influir en las normas y en el día día para motivar a los demás. Se

piensa que la mayoría de veces es una barrera para la eficacia de la empresa (Loden 1987). Contrariamente el líder tradicional, considera que se debe respetar absolutamente la autoridad utilizando el poder y el estatus que le otorga el cargo (Wexley y Hunt 1974). La mujer utiliza los recursos personales internos, y en ese sentido es menos visible que el sistema masculino que utiliza el poder del cargo y el carismático, basado más en el entorno al exterior de la dirección (Loden 1987).

Respecto a la adaptación de riesgos, hay que contemplar que la mujer "gozaba" de cierta reputación que la considera propensa o inútil para arriegarse (Gulich y Urwick 1937), este razonamiento está frontalmente contrastado con el de Loden (1987) donde afirma que las mujeres tienden a correr riesgos razonables, circunstancia que hay que considerar conveniente dada la situación de cambios bruscos e inesperados en la empresa. Bhatnagar (1988) sostiene que esta prudencia de no correr riesgos se debe a que la mujer no se puede permitir el lujo de errar en el proceso de ascensión hacia la dirección. En este mismo sentido se pronuncia Romero (1990) cuando señala que las decisiones de las directivas primerizas son muy estudiadas y analizadas, por tanto es lógico que no quieran correr riesgos no calculados. También hay que añadir que el momento actual de la empresa española, tal y como apuntan algunas de nuestras directivas, no es el momento más adecuado para consensuar soluciones ni

proyectos con el equipo contrariamente a lo que aparece reiteradamente en la literatura sobre género, la explicación hay que buscarla en el riesgo que existe en un período de turbulencia.

El trabajo en equipo (según nos informan ellas mismas) necesitan de líderes, que planifiquen las actividades, que fijen objetivos, responsabilidades y delimite tareas. Se organiza las actividades de sus propios equipos a través de la información y de la comunicación. Las líderes coordinan las actuaciones, supervisan de forma continuada dichas actividades y controlan los resultados. Asumen personalmente la toma de decisiones, si bien necesita de sus equipos para recabar información y para ello establecen con ellos canales bidireccionales para favorecer el clima laboral y social de sus cooperadores. Para que ello funcione las líderes buscan equipos que reúnan un conjunto de características que permiten llevar a cabo con eficacia los proyectos encomendados. Así se prioriza en las personas que forman estos grupos, una capacidad de aprendizaje, una formación base polivalente para el puesto, y un deseo de crecer a nivel personal y profesional. También es necesaria una capacidad para entusiasmarse con los nuevos proyectos y una gran capacidad de trabajo en equipo (Pallarés 1993). Son pues personas abiertas, dialogantes, comunicativas, flexibles y de fácil integración en el equipo.

En cuanto al estilo de dirección, como señala Rosener y Schwartz (1990), las mujeres son las que se adaptan más a los nuevos estilos de management. Cualidades como el interés por las personas, habilidad en las relaciones personales, dirección intuitiva y resolución creativa de problemas, son atributos que las mujeres suelen tener, puesto que se las ha estimulado desde niñas a desarrollarlas (Helgesen 1990).

En cuanto a la resolución de problemas, son varias las autoras que aluden a la educación inicial el tener una actitud conciliadora por parte de la mujer mientras que en el varón desde niño se le orienta a solucionarlos con fuerza y si es preciso con ira (Loden 1987). No obstante Kilma (1974) observa que los varones utilizan dos modalidades de comportamiento frente al conflicto: una postura de evasión (lo elude cuando no lo puede vencer), o bien una respuesta competitiva a corto plazo. Ambos comportamientos reflejan un carácter bastante competitivo.

Las mujeres, al contrario por su propio estilo de dirección, muestran un interés por la calidad de las relaciones independientemente de la fuente del conflicto (Grant 1988). Esa misma autora señala que estas actitudes entre distinto género derivan de la participación de la mujer en el proceso reproductivo y en la vida familiar que la ha conducido a desarrollar estructuras psíquicas diferentes. Para dicha autora esas diferencias femeninas son: *comunicación y cooperación* (que eleva la moral del

grupo), *poder* (más que como un instrumento personal como un elemento accesible al grupo), *afiliación y vínculo* (lograr la integración mediante afectividad), *intimidad y educación* (enfaticando en la empatización con el grupo), *fisicalidad* (la importancia del cuerpo de la mujer puede ser valorada positivamente por la empresa) y *emocionalidad* (puede añadir un componente humanizador).

Son numerosos los estudios comparativos donde no se vislumbran diferencias entre varones y mujeres en lo que respecta a la resolución de problemas (Chusmir, Koberg y Mills 1989). Bass (1990b) señala que que las diferencias se acortan en el uso de estrategias coercitivas dirigidas a subordinados no colaborativos (que dependen indirectamente).

El desarrollo profesinal, es otro de los aspectos destacables respecto al contenido relacional (Loden 1987). Si bien no hay estudios que destaquen diferencias entre géneros en cuanto a la formación adulta, en cambio algunos análisis durante la niñez muestran diferencias a favor de las niñas (Valls 1994). Paralelamente se constata un incremento incesante de presencia femenina en las escuelas de negocios y estudios especializados, con resultados óptimos, o como dicen muchas directivas de la muestra, "mejores que algunos de sus colegas". Para Sally Helgesen (1990), las características propias de las mujeres referidas a su desarrollo profesional la llevan a nominar: "las nuevas japonesas de las organizaciones".

En las fichas particularizadas de cada directiva se observan los mensajes que ellas mismas emiten cuando se les pregunta **¿Qué consejos darías a las directivas que empiezan?**, Las respuestas se pueden clasificar en tres apartados:

(a) Relacionadas con el **desarrollo profesional y la formación,**

- Fijarse un plan de carrera
- Visión a medio plazo
- Adaptabilidad al cargo
- Balance personal/laboral
- Formación continua
- Búsqueda de un mentor
- Formación sistemática

(b) Relacionados con la **autoestima,**

- Actividad que te guste
- Estar bien consigo misma
- Respeto a la vida privada
- Seguridad en sí misma
- No desanimarse
- Marcar objetivos propios
- Desafío a sí misma
- Dejar el ego en su casa
- No amedrentarse

(c) Relacionados con las **aptitudes, capacidades y destrezas,**

- Multidisciplinariedad
- Creación de un equipo emprendedor
- Buen equipo alrededor
- Capacidad de trabajo
- Vocación
- Conexión a los *Networks*
- No ser ejecutivo
- Profesionalidad
- Automotivación

Si se toman las del primer grupo se refleja la importancia que la directiva da a la profesionalidad y a la formación continua. Esta característica se advierte también en las entrevistas dónde algunas directivas manifiestan gran interés por la formación de su equipo.

El aspecto de las relaciones personales es tal vez el principal nexo de unión entre el marco teórico y el análisis de los contenidos de la muestra. Esta habilidad es la más significativa y coincide además con la mayoría de analistas en que constituye la diferencia más notable entre el modo de proceder tradicional masculino y el estilo practicado por la mayor parte de las directivas de la muestra. Para las mujeres de la dirección, el establecer, mantener y cuidar de la calidad de las relaciones constituye un fin en sí mismo (Loden 1987). Según esta misma autora, las cualidades necesarias para poseer esta habilidad para relacionarse son: cualidad de percepción, o sea colocarse en el lugar del otro y así comprender las reacciones y sentimientos de los demás. Como señala Pertes y Waterman (1982) es preciso: "Bajar al taller y visitar al empleado en el propio terreno e intercambiar ideas y opiniones". También se necesita familiaridad y autenticidad, que consiste en considerar a la persona integralmente en su totalidad y no sólo como empleado. Consecuentemente, hay que compartir datos y estimular al equipo que haga lo mismo. Conviene saber escuchar y utilizar la retroalimentación (*feedback*), determinada por prestar atención en lo que dicen los demás y cómo lo dicen, utilizando señales no verbales para estimular la discusión y no interrumpir al interlocutor cuando se expresa. Según Bate (1988) la habilidades de las mujeres para expresarse mediante la ginésis es

consecuencia de la educación recibida desde niñas y además integran simultáneamente sentimientos, pensamientos y conductas (Rosenthal 1979). Según Helgesen (1990) las mujeres en la dirección fomentan y estimulan la retroalimentación con sus subordinados más insistentemente que el varón. Es importante la intuición del impacto personal, consistente en saber vislumbrar el impacto de la propia conducta sobre los empleados, y consecuentemente poder medir las consecuencias y avanzar en las decisiones sobre la marcha.

Tal como es definida la actuación de las directivas se puede afirmar que son líderes con una orientación esforzada hacia los colaboradores. Defienden el trabajo en grupo. Prestan atención a la satisfacción de sus empleados más próximos, y fomentan las relaciones interpersonales. Pero también muestran una considerable atención a la tarea y consecución de objetivos mediante una coordinación de esfuerzos guiados a definir responsabilidades y distribución de tareas.

En cuanto a la figura del líder la mujer directiva busca equipos que reúnan un conjunto de rasgos que permitan llevar con eficacia los proyectos de la unidad organizativa. Ellas priorizan en las personas que deben formar esos equipos: una formación básica para el puesto, polivalencia, deseo de desarrollarse profesionalmente y personalmente, capacidad de aprendizaje, trabajo en equipo y capacidad de entusiasmarse con los proyectos de la

unidad organizativa con tal de que en un futuro sean personas de fácil integración en un equipo flexible respecto a nuevos proyectos en un entorno cambiante donde la innovación y las nuevas tecnologías son el marco de referencia en los futuros escenarios de la sociedad del conocimiento del mañana.

Todo el escenario arriba mencionado hay que interpretarlo en un acusado cambio estructural de la economía tanto en nuestro país como internacionalmente. El papel de la mujer directiva hay que circunscribirlo en ese proceso de adaptación estructural. Expertas en ese tema --Liisa Rantalaiho y Gosta Esping-Andersen-- advierten que el cambio estructural afectará al conjunto de la sociedad en un período de tiempo relativamente corto. Se vislumbrará en el surgimiento de nuevas estructuras y prácticas sociales que serán el resultado de las aportaciones que en la actualidad realicen todos los colectivos. Se considera importante que las mujeres, como grupo social que habitualmente está alejado de los ámbitos públicos, tengan ahora la oportunidad de incorporarse a la dirección del cambio estructural y de configurar la sociedad del futuro.¹⁶⁰ Este cambio no se producirá si las mujeres no pueden contribuir en su configuración y si no existe una evolución paralela en la forma de vida de los varones. De acuerdo, además, con un informe de la OCDE

¹⁶⁰ "Las mujeres quieren mayor protagonismo", *Catalunya Empresarial*, octubre de 1996, pp. 58-61.

redactado en setiembre de 1996, las premisas a seguir son: suprimir las distorsiones en función del género en el sistema educativo y orientar las mujeres jóvenes hacia todas las áreas del mercado laboral. Hay que preparar los niños y los hombres jóvenes para las responsabilidades que deberán asumir en el entorno familiar. A estas medidas habría que añadir la sensibilización de la opinión pública del interés de compartir responsabilidades familiares y profesionales y comprometer a los medios de comunicación en la promoción de una imagen positiva de las mujeres. Hay también que facilitar el acceso de las mujeres a los órganos de toma de decisiones al lado de su plena participación en condiciones de igualdad en todas las esferas de la sociedad.

Se celebra durante el mes de setiembre de 1996 un congreso internacional con el título "*Conducir el cambio estructural*" en el marco de la X Universidad Técnica de Verano de Catalunya (UNTEC) con la colaboración del Institut Català de la Dona. Incluye diversos expertos y expertas a nivel internacional, entre las cuales cabe destacar Liisa Rantalaiho, miembro del grupo de expertos de la OCDE que redactó el informe y profesora de sociología del trabajo en la universidad finlandesa de Tampere. También acude el sociólogo Gosta Esping-Andersen, de la European University Institute. Los ponentes llegan a la conclusión de que los agentes sociales y empresariales

tienen un papel importante a jugar en este cambio estructural. Es necesario comprometer, a las personas --tanto varones como mujeres-- en esa labor. La implicación conjunta es algo imprescindible para superar con éxito los problemas planteados y, de forma específica, es básico el compromiso que adquiera el colectivo masculino.

Se estima que en los próximos años la tendencia a la incorporación en todas las áreas de la sociedad se consolidará. Para conseguirlo hace falta que los varones adopten una postura más activa y realicen el esfuerzo, como en su momento lo hicieron las mujeres, de romper progresivamente los moldes y estereotipos. Al igual que las mujeres se han incorporado al ámbito público, los ponentes consideran necesario que los hombres se integren en los ámbitos privados de la sociedad para desarrollar este aspecto de su condición de personas. No se trata de intercambiar roles, ni de sustituir un modelo por otro, sino de compartir desde la diversidad de modelos y en base al respeto de las diferencias, aprendiendo de ellas y creando nuevos modelos que aglutinen la totalidad de perspectivas, expectativas y visiones. Todo ello de cara al siglo XXI.

Capítulo 5
CONCLUSIONES

La presente tesis analiza la mujer directiva actual en el mundo de la dirección en nuestro país. En estos momentos prima un entorno cambiante, competitivo, con características de excelencia y cambios en la forma de dirigir. Se investigan las estrategias que utiliza la mujer directiva en su trayectoria y en su desarrollo. Se es consciente de las barreras que plantea la sociedad, y de que las empresas tienden a favorecer a los/as profesionales más competentes, aunque con ciertos procesos de discriminación.

La muestra se centra en Cataluña, y sobre todo en el entorno de Barcelona. Incluye cargos directivos generalmente en empresas privadas multinacionales y nacionales. No obstante tres de las mujeres entrevistadas trabajaban en empresas de carácter familiar, y dos en empresas públicas, a pesar que las directivas entrevistadas no son funcionarias y tienen contratos especiales de carácter privado. La muestra es representativa de la realidad socioeconómica de nuestro país, especialmente del mundo empresarial barcelonés. En la lista de candidatas seleccionadas para las entrevistas se incluyen mujeres directivas de varios sectores representativos de actividad a pesar de que algunos sectores se encuentran fuertemente masculinizados. Se ha tenido en cuenta también organizaciones con disposiciones diversas en su estructura. Eso ha implicado a veces no incluir candidatas valiosas que ya estaban representadas por otras colegas con una mayor dificultad testimonial en

sectores más "duros" como la producción o centros técnicos. También se ha incorporado a la muestra tres directivas que también son empresarias propias, en el sentido de que son propietarias del negocio.

El sistema de la realización de la muestra se ha realizado a través de cinco estrategias diferentes: listas de exalumnos/as suministradas por instituciones o escuelas de negocio; antiguos contactos profesionales; las asociaciones de Empresarias y sus redes; *head-hunters*; y finalmente las propias directivas entrevistadas que se convierten en potenciales vías de contacto al preguntarles por colegas afines, en forma de *snowball*. La falta de una homogeneidad estricta (por otro lado lógica) respecto a la categorización de diversas posiciones profesionales a nivel coloquial, puede llevar a confusiones a la hora de contactar con "cargos de dirección" a través de relaciones distintas que en realidad son "cargos de responsabilidad" limitada de líneas jerárquicas intermedias.

Los requisitos básicos de las *muestra por cuotas* son: cargo directivo, más de un año en la empresa, que la empresa no sea unipersonal y tenga un mínimo de trescientos empleados (eso no fue posible en algún caso concreto), que tengan personal a su cargo, y que no estén fuera del extrarradio metropolitano de Barcelona. En total se han realizado entrevistas a 28 mujeres directivas pero son descartadas posteriormente 7 por no cumplir algún requisito distorsionador.

En cuanto a las características de las personas entrevistadas, destacan la juventud (la mitad de la muestra tiene menos de 40 años), la profesionalidad, y la inducción a la empresa a niveles intermedios y medios altos. De las veintiuna directivas de la muestra quince entran en niveles intermedios y sólo dos desde la Administración Pública. La mayoría de ellas practican técnicas de dirección aprendidas en centros especializados y poseen formación complementaria en forma de posgrados o masters afines a la especialización. Doce de las directivas de la muestra han realizado un programa de máster. La entrevista incluye la cumplimentación de un cuestionario cerrado donde se recogen 45 datos que luego son procesados para su análisis posterior. Se procede luego a grabar las preguntas y respuestas del protocolo formado por 20 items que responden a cuatro bloques temáticos: descripción de su organización y el tipo de management que practican, la carrera directiva (obstáculos, barreras, promociones), el liderazgo en su empresa, y el estilo de dirección femenina.

El marco teórico induce a pensar que gradualmente, los principios que guían la dirección potencian las relaciones interpersonales en un entorno común en proyectos de empresa. Durante las largas etapas de control, a través de la génesis del management, bastantes directivos/as perfeccionan técnicas específicas a pesar de las renovaciones continuas, sin cambiar sustancialmente las estructuras. Esta es una idea esencial en Sociología

de las Organizaciones a lo Charles Perrow (1994) o Mary Douglas (1996). Es en las últimas etapas de la concepción del *mánagement* con estructuras más planas dentro del concepto de la calidad y de la alta participación e innovación, donde la mujer hace frente a los puestos de dirección. Si en un principio el acceso de la mujer queda reducido a ciertos ámbitos del mundo laboral, las políticas de actuación de las empresas y de las instituciones potencian la mayor participación de las mismas en puestos de responsabilidad. Una sociedad que tiende a la participación e innovación no puede excluir por razón de género a profesionales competentes.

Las hipótesis de la presente tesis quedan agrupadas en dos bloques, las de carácter general y los temas particulares de investigación que se deducen de esas hipótesis generales explicadas en el texto. Se han analizado varias **hipótesis generales**:

* La mujer se incorpora al mundo laboral en una proporción mayor que en épocas anteriores. Este hecho es conducido por la presión social con criterios más igualitarios; por los Gobiernos con políticas laborales incentivadoras; así como por las instituciones. Es en ese *escenario* donde se observa tendencia a la equiparación de puestos de responsabilidad antes considerados clásicamente como femeninos respecto a los considerados tradicionalmente como masculinos. Además de los cambios organizacionales dialécticos propios de las empresas orientadas a la adaptación y a la competencia, otro factor

importante en la creación de oportunidades para las mujeres está representado por las turbulencias que hacen que aparezcan oportunidades puntuales a profesionales más dotados. La mujer tiende a aprovechar esos aspectos coyunturales para posicionarse dentro de la alta dirección.

* La situación en nuestro país es distinta que en otros países capitalistas. El mundo anglosajón (y especialmente en Estados Unidos) es el buque insignia de la literatura. En inglés aparecen debates internacionales y escuelas orientadas a resaltar el tema del liderazgo femenino, tanto en el tiempo como en aspectos cuantitativos y cualitativos. Mucha de esa bibliografía lejos de contribuir a la debilitación de estereotipos, produce a veces un efecto contrario. Los modelos anglosajones no siempre son exportables a otros países (por ejemplo en términos de movilidad o cultura de empresa) puesto que los criterios de efectividad-afectividad se miden por indicadores cualitativos diferentes. Así lo demuestra admirablemente para España Alejandro Nieto en *La "nueva" organización del desgobierno* (1996).

* Las directivas se encuentran progresivamente con una situación específica dado que en la actualidad las directivas superan la mayoría de barreras psicológicas de las pioneras en la dirección de antaño (*tokenism*, algunos arquetipos). No obstante, esa situación no implica que irrumpen masivamente, puesto que su representación puede

ser inversamente proporcional al tamaño de la empresa, tanto por el efecto clónico, como porque ellas mismas prefieren estructuras más ágiles. Hay que destacar aquí que el carácter emprendedor, que es un atributo apreciado, se puede volver en contra respecto a futuras promociones de mujeres directivas.

* La hipótesis que sugiere Rosabeth Moss Kanter (en la Universidad de Harvard), donde el problema de la poca representación femenina en altos cargos se solucionaría con la entrada masiva de mujeres al mercado laboral, no se ha consumado en nuestro país. Gran número de esas mujeres han quedado atrapadas en los niveles medio y medio-alto puesto que persisten estereotipos sexuales. Es la teoría del techo de cristal (*the glass ceiling*). La primacía del poder carismático en lugar del liderazgo transformacional, y su ausencia en los núcleos de decisión informales, generan que el proceso vaya cada vez más lento.

También se definen en la presente tesis una serie de temas más específicos que complementan las hipótesis anteriores. En la investigación se llegan a **conclusiones sustantivas** como las siguientes:

* Se identifica cierto paralelismo ideológico en términos de planteamientos igualitarios de España y Cataluña respecto a otros países europeos y también Estados Unidos. Con la salvedad de que en muchos de esos países estas corrientes han requerido una evolución más sosegada en el tiempo. En cambio en el marco de análisis estudiado estos planteamientos se asumen de forma más

repentina, en un período menor de tiempo. Si a esto se le añade que la población sufre un proceso de envejecimiento sostenido incrementado con un índice de natalidad cada vez menor (especialmente en Cataluña que es el menor de Europa), se supone que en el futuro la población activa estará cada vez más obsoleta (jubilados, incapacitados, parados). Este hecho puede favorecer al mundo laboral femenino por cuanto no se puede prescindir del 51% de la población en edad activa. Por otra parte la actividad laboral que se genera del envejecimiento de la población afecta a profesiones y disciplinas más femeninas. Estos planteamientos implican necesariamente un aumento significativo en la alta dirección, máxime cuando los criterios igualitarios que R. M. Kanter expone hace unos años siguen evolucionando.

* La trayectoria de la mujer en los puestos de dirección, que hasta ahora era lenta, se debe a que el acceso se suele producir en las zonas bajas de la jerarquía de la organización. Hay dos razones que favorecen que se rompa esa tendencia. La primera es la reducción drástica de niveles en las organizaciones en los últimos años. La segunda, es el nivel elevado de formación de algunas de esas mujeres. A la vista de los resultados en cuanto a las posibles barreras *a priori* que las mujeres directivas manifiestan en la literatura sobre el tema, la mayoría de la muestra afirma no haber tenido barreras a la hora de definir su trayectoria, ni siquiera las de más edad. Han topado con pequeños procesos incompletos de

discriminación que no han representado un obstáculo final en la promoción. Hay ya un número mayor de mujeres en las universidades a pesar de que persiste una feminización de algunas carreras y una masculunización de otras. A pesar de esta no-aleatoriedad, se percibe una irrupción de la mujer en carreras tradicionalmente consideradas como masculinas. Eso permite a un número creciente de mujeres incorporarse a posiciones de responsabilidad como primer puesto de trabajo y además con un interés permanente por la formación, tal como manifiestan la mayoría de ellas. Esta preocupación por la formación se traduce además en favorecer políticas formativas continuadas a sus colaboradores/as. Respecto a los itinerarios seguidos por las directivas no suelen obedecer a criterios o pautas masculinas. Su estilo de planificación de carrera es flexible y adaptado a las circunstancias y entorno cambiante. Pero este estilo es también incorporado por las nuevas generaciones de varones empresarios

* Actualmente las mujeres directivas no están aisladas tal como sucede en generaciones anteriores. En la investigación efectuada son mayoría las mujeres que se sirven de diversas redes, asociaciones, ferias o congresos para su promoción para los altos puestos de dirección. Cobran un protagonismo especial las redes *ad hoc* donde la veterana asesora a las empresarias más jóvenes tanto a nivel nacional y europeo como intercontinental.

* El *efecto de visibilidad* que la mayoría de estudiosos/as sobre el tema manifiestan como negativo, y

señalen que las directivas deben esforzarse en evitar errores, cuidar constantemente las formas y la indumentaria, y competir constantemente. Ese mismo factor, lejos de ser sólo negativo puede transformarse en positivo si la mujer aprovecha ese hándicap para dar a conocer sus capacidades. Así lo constatan las directivas de mayor edad de la muestra estudiada. Por otra parte, respecto a la imagen externa (especialmente vestimenta, lenguaje y hábitos), elementos que son percibidos como más importantes en la mujer sobre todo en procedimientos de selección, lejos de desaparecer del ámbito femenino, están afectando al masculino con tanta fuerza que resulta que ese *efecto de visibilidad* pierde la particularidad femenina que lo caracterizaba.

* Respecto a la figura del "mentor", muchas de las mujeres directivas revelan que han tenido un mentor o mentora. La figura del maestro/a según la literatura sobre el tema indica que no necesariamente sirve para promocionar. Sin embargo, la muestra indica que los mentores son generalmente de género masculino, y que juegan un papel determinante en cuanto a seguridad y confianza. Les permite demostrar su competencia profesional, representando no una incursión en su estilo de liderazgo sino un asesoramiento formal en cuanto a la función que deben desarrollar. Muchas de las mujeres entrevistadas afirman que la formación asesorada por un mentor (en la muestra apenas hay mentoras), les ha supuesto confianza para la promoción, pero que sobre todo

sirve para validar sus opiniones en la organización, las hace competentes, y les da seguridad ante ellas mismas y los demás.

* A pesar de que se apuntan cambios que favorecen la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres, existe argumentos socioculturales encarnadas por algunos directivos al considerar razones de género para que el acceso de la mujer en la dirección crea controversia tanto en la empresa como en las personas que la forman. En la tesis se observan argumentos sobre elementos biológico-sociales (bajas maternales y su trascendencia en los equipos de trabajo y la empresa), baja dedicación del rol de dirección frente al rol de madre, falta de confianza e inseguridad en ella misma que la conducen a utilizar estrategias inoportunas de dirección. Una de las incógnitas planteadas sobre la mujer en la dirección no es tanto su competencia y profesionalidad sino cómo compatibiliza los distintos roles, especialmente el de *madre y directiva*. Se apunta como un interrogante la decisión que la mujer directiva puede adoptar cuando sea madre. Consecuentemente puede traducirse en una barrera a la promoción. Se constata que el problema de la maternidad, según la muestra, ya está solucionado cuando la mujer llega a la dirección y por tanto no es la situación en sí, sino cómo se plantean los problemas y se enfrentan a ellos. La escala de valores sobre la vida personal y profesional es la que lleva a la persona a actuar de una forma u otra independientemente de si es varón o mujer.

* Al definir si existe un determinado estilo directivo femenino, son claros las defensoras de la inexistencia de dos estilos distintos. Se argumenta que la literatura al respecto es errónea al afirmar la exclusividad de un estilo femenino en relación a las mujeres y otro distinto a los varones. Sólo existen diferencias de matices. Otras personas de la muestra defienden decididamente que existe un estilo con características femeninas específicas en la dirección. Sin embargo, la mayoría considera que existen diferencias de estilo de dirección entre varones y mujeres. Estas diferencias se manifiestan tanto en la manera de ser como en la de trabajar, en la forma de asumir la propia función directiva, e incluso en la forma de percibirla. Se apuntan como causas de esas diferencias el aprendizaje social, patrones socioeducativos recibidos y la propia problemática de la mujer al acceder a un puesto de dirección. A juzgar por la literatura sobre el tema los comentarios apuntan hacia formas de dirección participativa, delegativa, con mayor capacidad para negociar, organizada, reflexiva, cumplidora, sensible, cariñosa y potenciadora de confianza. Se puede definir esa forma de llevar a cabo la dirección, como un estilo persuasivo. Esta persuasión no hay que confundirla con la de trato familiar-doméstico. La forma en que la mujer directiva lleva a cabo su gestión y vive esta situación (con angustia o con satisfacción) depende no sólo de la estructura de la organización sino también de variables

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

* Desde el punto de vista organizativo, la *dirección por objetivos* es la herramienta más utilizada por la mayoría de directivas de la muestra. Ello les permite controlar el ejercicio de su función de una forma clara y responder a los objetivos de forma profesional. Actualmente muchas de las empresas desarrollan un estilo persuasivo de dirección con la dirección por objetivos para romper viejos esquemas a largo plazo y poder programarlos a corto y medio plazo. También lo hacen estas organizaciones para acomodarse a la incertidumbre del

entorno. No obstante en dicha gestión tan sólo hay una directiva que permite la integración en la toma de decisiones por parte de su equipo. El resto de directivas permite a sus equipos tomar decisiones en aquellas actividades concretas donde ese equipo tenga responsabilidades, pero no en aquellas donde implique a la propia organización. Este aspecto entra en contradicción con la literatura sobre la dirección femenina, que no cesa de reivindicar que la mujer encarna la dirección participativa y delegativa en la toma de decisiones. En el momento de las entrevistas, la realidad de las empresas de la muestra no percibían ese tema como prioritario. No se concluye pues con que el *estilo persuasivo* sea el más utilizado por mujeres. Pero sí es un estilo que las organizaciones actuales están potenciando. Que la mayoría de directivas se hayan descrito así lleva a pensar que quizás sean más avanzadas o entienden la estructura de la organización de forma más moderna. A nivel de equilibrio, el espacio ocupado por la psicología empresarial y las técnicas específicas aplicadas a la dirección, administración y gestión empresarial, son las que se apropian de la principal fracción con mucha diferencia.

Ante esas conclusiones alguien puede preguntarse ¿Qué dice la Sociología sobre todo esto? ¿Existe un enfoque único que se pueda calificar de sociológico? ¿Puede la Sociología aportar luz de forma eficaz sobre este tema? ¿Cómo? En nuestro país coexisten empresas de tipo familiar, jerarquizadas, innovadoras y tradicionales

en proporciones distintas y variadas. Se percibe un proceso de "humanización" en el sentido de que la prioridad de los/as directivos no es "ganar el máximo dinero posible" como era dominante hace una década. Hoy día prima el: "fabricar un producto más competitivo", "satisfacer al cliente", "hacer un trabajo que guste", "cuidar la posventa", "ganar poder en el mercado", "tener influencia en el Gobierno", etc. A esas premisas hay que añadir, otras macroestructurales que necesariamente se sitúan dentro de la Sociología del Trabajo, de las Organizaciones, del Cambio de la propia Estructura Social, etc. El resultado teórico, de la confluencia de esos ejes supone quizás el avance de las Ciencias Sociales en la empresa y en general en las Organizaciones. Tampoco es una presencia exclusivamente sociológica. Por dar ejemplos concretos, en la empresa Fiat, el director de Compras y Logística es un antropólogo, en Editorial Planeta dirige el Desarrollo de Personal un psicólogo, en Nissan-España dirige el área de la Calidad un filósofo. En clave femenina la casi única directora de un periódico español es periodista, la consejera delegada de un banco en España es graduada social, la única directora de orquesta española --y una de las pocas de Europa-- es socióloga (Mercedes Padilla). Al mismo tiempo se percibe un desinterés progresivo hacia las ciencias sociales dado que los tiempos actuales no ofrecen alternativas laborales claras. Aspectos como la terciarización sectorial, los análisis cuantitativos y cualitativos, la aceleración de

las unidades y de las capacidades de información y comunicación, requieren de una Sociología reflexiva. Las propias empresas *for profit* son cada vez más conscientes de ello. En ese contexto, la Sociología puede jugar el rol de nexo de unión entre el eclecticismo disciplinar de algunas ciencias sociales y el neoliberalismo ascendente de otras. En el mundo académico a nivel internacional, también acontecen hechos significativos en esta línea como el nombramiento hace unos días del sociólogo de Cambridge University, Anthony Giddens como rector de la emblemática Londo School of Economics.¹

La presente tesis doctoral incluye una bibliografía comentada. Es fruto de la intersección de diversas materias y temas monográficos que ofrecen documentación. Incluye condición de la mujer, género, trabajo, cultura, desigualdad, familia, organización. Concretamente sobre el tema de la *mánager* mujer, no hay muchos estudios en nuestro país, y pocos en el mundo. La mayor parte son anglosajones. Existen algunos trabajos descriptivos y también en otra época acostumbraban a ser comparativos entre géneros. Este tema ha sido objeto de sucesivas oleadas de banalización por parte de revistas y *magazines* que le han dedicado números monográficos. Sin embargo, la prensa o más especializada (*Expansión, Cinco Días, Economics*) bajo un parámetro periodístico, ofrecen

¹ Manuel Castells. "Economía y sociología, ¿el reencuentro?, *El País* (6 enero de 1997), p.11. Es un poco un artículo de Reyes Magos.

información directa y valiosa para la investigación en nuestro país. La bibliografía incluye todo lo que de importante se ha estudiado y consultado.

La presente tesis doctoral desarrolla pues un tema esencial y polémico en el área de *organizaciones, economía, y sociedad*. Representa un esfuerzo importante para generar datos primarios originales sobre el tema. La muestra es limitada pero ha supuesto una dedicación investigadora dilatada e intensa. La realización de la presente tesis ha permitido también un uso teórico y metodológico serio. La realización del diseño de la investigación, elaboración de la muestra, entrevistas, análisis de datos, contrastación de hipótesis, y redacción final (realizadas todas las entrevistas por el autor personalmente) se ajusta a lo aprendido en las carreras correspondientes y en el Programa de Doctorado. El análisis empírico permite avanzar el conocimiento teórico en disciplinas comunes como Sociología de las Organizaciones, Dirección y Administración de Empresas, y el área de Recursos Humanos. Abre además una línea de investigación que el autor --profesor de la Universidad de Barcelona-- piensa seguir adelante.