

## Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género

Amparo Ramos

Ester Barberá

Maite Sarrió

Institut Universitari d'Estudis de la Dona

Universitat de València

*Este trabajo trata de responder dos preguntas, ambas relacionadas con el fenómeno de la segregación laboral de género y el «techo de cristal». La primera cuestión se interesa por conocer los motivos por los cuales mujeres bien formadas y con aspiraciones directivas no consiguen escalar en la pirámide organizacional de forma similar a como suele ocurrir con los varones. La segunda pregunta trata de indagar si son adecuados los modelos de dirección tradicionales, y por tanto masculinos, para afrontar la situación laboral actual de la manera más beneficiosa. La respuesta a estas dos preguntas nos lleva ineludiblemente a estudiar las barreras que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres, por un lado, y, por otro, al análisis de la diversidad de género y del estilo directivo transformacional. Se intenta responder a ambas preguntas desde la perspectiva de género, tomando como eje transversal de análisis el sistema sexo/género, en tanto elemento conformador de la realidad social y psicológica que envuelve las relaciones laborales y el acceso al poder.*

*Palabras clave: segregación laboral, estilo directivo, sistema sexo/género, acceso al poder.*

*This study has two main aims, both of which are related to gender segregation in the labour market and to the «glass ceiling phenomenon». The first is to establish why women with high educational qualifications and management capabilities tend not to reach the top of the organisational pyramid. The second is to investigate whether traditional management models, that is, masculine models, are able to respond effectively to the challenges of the current labour situation. To answer these two questions we will study the obstacles that women encounter in their attempts to build professional careers, and will also analyse gender diversity and the transformational management style. The starting point for the analysis is «gender perspective»: that is to say, the sex/gender system is taken as a cross-sectional axis in the social and psychological analysis related to labour relations and empowerment.*

*Key words: Gender segregation, management style, sex/gender system, empowerment.*

En la actualidad numerosas mujeres han roto con su rol tradicional, alcanzado niveles de cualificación, experiencia profesional y centralidad en el trabajo equiparable a la de los hombres. La abrupta caída de la tasa de fecundidad, los altos índices de divorcios y familias monoparentales, las tasas de actividad laboral o el aumento de la presencia femenina en estudios y profesiones etiquetadas como «masculinas» muestran la irrupción de un grupo cada vez más numeroso de mujeres que se han atrevido a transgredir los roles y estereotipos de género prescritos tradicionalmente. Sin embargo, todos estos cambios sociales no han conseguido romper con las clásicas relaciones de poder que rigen el mundo. Relaciones que siguen marcadas por el género. La amplia y paulatina incorporación de mujeres a la población activa, registrada en los países desarrollados desde la segunda mitad del siglo XX, ha mantenido la estructura jerárquica característica de las relaciones de género de las sociedades patriarcales anteriores. El androcentrismo se perpetúa en el ámbito laboral de la cultura contemporánea mediante mecanismos de *segregación*, en virtud de los cuales la división del trabajo no se basa ni en las potencialidades individuales ni tampoco en la libre voluntad de las personas, sino en una situación generalizada de desigualdad social de las mujeres con respecto a los hombres (Barberá, 2000). La escasa presencia de mujeres en las posiciones más elevadas de las estructuras económicas, políticas y culturales sigue siendo, a principios del tercer milenio, una realidad. Aunque muchas mujeres han conseguido introducirse en determinados niveles de las organizaciones, siguen sin lograr ocupar las verdaderas posiciones de poder «explícito» (Valcárcel, 1997). Los índices de segregación laboral de género horizontal y vertical (concentración de las mujeres en determinados sectores y puestos) apoyan esta afirmación.

La discriminación es el argumento fundamental que evidencia la necesidad de incorporar la *perspectiva de género* en el análisis de la actividad laboral. Durante décadas, las ciencias sociales no reconocieron la necesidad de analizar la división sexual del trabajo, ya que se consideraba el resultado natural de las funciones de hombres y mujeres en la reproducción biológica de la especie. Por ello, la psicología se ha interesado de forma relativamente reciente por indagar los complejos mecanismos psíquicos y los diversos fenómenos sociales a través de los cuales se desarrollan las relaciones de género en todos los niveles de la vida cotidiana, y más concretamente en la actividad laboral. Puesto que la gran diversidad cultural de roles de género invalida las explicaciones exclusivamente biológicas (Mead, 1935), los estudios tratan de analizar los factores históricos, culturales, sociales, económicos y psicológicos que determinan el sistema laboral, y el desigual lugar ocupado en él por hombres y mujeres. Es a partir de los años sesenta cuando algunos estudiosos del tema empiezan a considerar las relaciones de trabajo como no asexuadas, alzándose el concepto de *género* como una categoría de importancia similar a la que tienen otras dimensiones como la clase, la edad, el conflicto social, la explotación, etc.

En la actualidad, el análisis de las relaciones de género en el mundo laboral se aborda desde múltiples criterios. Una gran parte de la investigación empírica se ha ocupado de describir las prácticas de discriminación laboral entre hombres y mujeres, ilustrando esta situación con cifras procedentes de muestras estadísticamente representativas. Otros estudios se han interesado por desarrollar teorías para desvelar las posibles barreras que dificultan el acceso y la promoción profesional de las mujeres. Desde un enfoque prescriptivo, también se han desarrollado propuestas alternativas de cambio y líneas de intervención acordes con las metas planteadas. Finalmente, desde consideraciones basadas en el aprovechamiento de los recursos humanos, la *perspectiva de género* resulta de sumo interés al plantear, en definitiva, los múltiples

beneficios derivados del potencial laboral que las mujeres pueden ofrecer. La colaboración igualitaria entre las mujeres y los hombres constituye una alternativa a la situación laboral dominante, basada en la segregación de género. Estos nuevos modos de interacción pueden enriquecer no sólo el desarrollo humano, sino también la propia dinámica organizacional al posibilitar formas variadas de abordar y resolver problemas. Por todo ello, fomentar el acceso de mujeres a posiciones de poder se mantiene como uno de los desafíos sociales más importantes del siglo XXI, y, como tal, figura entre los acuerdos finales aprobados por la IV Conferencia Mundial sobre las mujeres, celebrada en Pekín durante 1995 y en distintos Planes de Acción europeos, nacionales y regionales. Además, las ventajas derivadas de la participación femenina en los equipos de dirección y toma de decisiones han sido valoradas recientemente no sólo como una reivindicación que beneficia a las mujeres, sino como un modo de afrontar las exigencias planteadas por el entorno laboral actual.

Este artículo trata de responder fundamentalmente a dos preguntas, ambas relacionadas con el fenómeno de la segregación laboral de género y el «techo de cristal», un entramado de invisibles obstáculos que impide a mujeres altamente cualificadas lograr posiciones de poder en las organizaciones. La primera cuestión se puede formular abiertamente a través de la siguiente pregunta: ¿por qué mujeres bien formadas y con aspiraciones directivas no consiguen escalar en la pirámide organizacional, de forma similar a como suele ocurrir con los varones? La respuesta a dicha pregunta nos llevará ineludiblemente al análisis de las barreras configuradoras del «techo de cristal» que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres. La segunda cuestión, con un enfoque más novedoso y positivo, se plantea indagar si son adecuados los modelos de dirección tradicionales, y por tanto masculinos, para afrontar la situación actual de la manera más beneficiosa. La respuesta a esta pregunta se asienta en la creciente valoración de la feminidad y la diversidad de género para el beneficio de la sociedad en general y de las organizaciones en particular, e incorpora el análisis del estilo directivo transformacional. Se intenta responder a ambas preguntas desde la perspectiva de género, tomando como eje transversal de análisis el sistema sexo/género, en tanto elemento conformador de la realidad social y psicológica que envuelve las relaciones laborales y el acceso al poder.

## El «techo de cristal»: obstáculos en la promoción profesional de las mujeres

A lo largo de la socialización los valores de la masculinidad y feminidad atribuidos a cada sexo son incorporados y reproducidos como si de una segunda piel se tratara, generando estilos de vida, expectativas, actitudes e identidades sociales diferenciales que forman el núcleo de los sistemas de regulación social (Pastor, 1998). Por ello, el género se evidencia como un factor central en el análisis del «techo de cristal» (Davidson y Cooper, 1992; Powell, 1991; Segerman-Peck, 1991). Desde las primeras teorías feministas y explicaciones antropológicas, históricas y sociológicas sobre la división sexual del trabajo, hasta las más actuales, centradas en la Psicología social y organizacional, el sistema *sexo/género* aparece como elemento transversal en todas ellas. Elemento desde el que se articulan las ancestrales relaciones de *poder-no poder* existentes entre hombres y mujeres (Sarrío, 2002). Aunque la perspectiva actual de análisis es básicamente interaccionista, la mayoría de teorías existentes sobre el tema tratan de hacer eco de factores de tipo *externo e interno*. Por ello, aunque des-

menecemos los distintos elementos del «techo de cristal», todos interactúan entre sí formando un efecto impermeable que imposibilita a las mujeres cruzar su entramado. La mayoría de estudios (Instituto de la Mujer, 1990; Sánchez-Apellániz, 1997; Powell, 1999) toma en consideración distintos factores en base a las siguientes categorías de análisis.

#### *a) Barreras internas asociadas a la identidad de género femenina*

Las explicaciones centradas en el análisis de las barreras internas toman como punto de mira la influencia de la socialización en el desarrollo de características diferenciales entre hombres y mujeres requeridas para la promoción a puestos de elevado nivel. Estas aproximaciones analizan si la construcción de la subjetividad e identidad de género femenina provoca procesos que actuarían en detrimento de su éxito profesional. Entre ellas destacan los estudios realizados sobre el poder profético de los estereotipos de género, características de personalidad y motivación de logro, intereses vocacionales y profesionales, estilos de liderazgo, centralidad y compromiso laboral, y conflictos de rol e identidad de género relacionados con la maternidad.

El acceso generalizado de las mujeres a los niveles educativos superiores, incluso en disciplinas y carreras estereotipadamente masculinas, y los buenos rendimientos obtenidos son pruebas fehacientes que invalidan las primeras hipótesis basadas en carencias de capacidad intelectual o formativa. Por el contrario, siguen teniendo plena vigencia las explicaciones que inciden en la importancia de la socialización realizada por parte de las distintas instancias educativas en el desarrollo de actitudes e intereses laborales y personales necesarios para la promoción profesional. La *identidad profesional* está profundamente marcada por la dimensión de género. La socialización se ejerce, fundamentalmente, a través de la familia de origen, los medios de comunicación y el «*currículum oculto*», entendiéndose por tal las creencias, normas y valores sociales que, aunque no figuran entre los objetivos y fines académicos, se transmiten eficazmente aprendiéndose a través de complejos mecanismos de imitación e interiorización (Bonilla y Martínez, 1992). El proceso de socialización fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional. Cuando una persona realiza la elección de estudios y va desarrollando su carrera profesional, numerosos procesos de género están actuando, repercutiendo no sólo en la dirección que toma, sino también en el nivel de compromiso e implicación laboral. La carrera profesional femenina tradicionalmente ha sido dirigida por las instancias educativas hacia puestos de cuidado y servicio relacionados con su rol de género, además de haberse negado niveles laborales con poder. Por otro lado, la tradicional insistencia en la falta de capacidad de las mujeres para determinados estudios y puestos o sobre la dirección a tomar en su vida profesional y privada pueden actuar sobre muchas mujeres como la «profecía autocumplida» (Merton, 1948).

#### *b) Barreras externas asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género*

Estas explicaciones giran en torno a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, creadora de relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres a

partir del establecimiento de roles de género diferenciales y complementarios. Desde los años noventa un gran cuerpo de investigaciones comienza a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad con la cultura organizacional. Loden (1987), Davidson y Cooper (1992), Marshall (1992, 1993), Maddock y Parkin (1993), Maier (1999), o el Instituto de la Mujer (1990), Pallarés (1993), Sánchez Apellániz (1997) apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias trabas para el desarrollo profesional de las mujeres. Además, aunque la problemática asociada al género es sobradamente conocida, las organizaciones no se ven a sí mismas como elementos que siguen perpetuando unas relaciones desiguales entre hombres y mujeres.

La cultura organizacional actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género. Estos procesos básicamente son: i) las reglas informales, redes o *networks* masculinas existentes en las organizaciones, ii) la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, iii) la escasez de mentorización de mujeres, y iv) la falta de políticas organizacionales tendentes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de conciliación entre el trabajo y la familia.

Estos procesos perpetúan unas relaciones laborales de género asimétricas que se evidencian en una *estructura organizacional segregada* (Kanter, 1977), y en el diferencial *perfil profesional y desarrollo de carrera* seguido por hombres y mujeres (Metcalf, 1993). Las mujeres suelen acceder a sus puestos por promoción interna tras «ganarse la confianza» del empleador y el equipo de dirección al demostrar durante años su centralidad en el trabajo y valía profesional. Muy pocas superan procesos de selección normales y, mucho menos, de caza talentos o «*head-hunters*» (Instituto de la Mujer, 1990). Aunque se están introduciendo medidas objetivas de selección de personal, éstas no consiguen acabar con la discriminación sexual. La antigüedad en la empresa y la posesión de contactos o mentorización, por tanto, son fundamentales para que una mujer logre acceder a un puesto de decisión. Una vez en el puesto el camino sigue siendo difícil. Las mujeres directivas han de desempeñar su trabajo prácticamente solas enfrentándose a una cultura masculina y «redes de hombres» (Ragins y Sundstrom, 1989; Metcalf y West, 1995; Simpson, 2000) que continúa provocando una clara *segregación de género* tanto *vertical* como *horizontal*. La asignación diferencial de roles de género se traslada a la organización determinando distintas funciones y niveles de poder entre mujeres y hombres. Las mujeres ocupan generalmente puestos de mando intermedio relacionados con su rol tradicional en sectores y departamentos feminizados (servicios y administración), menos valorados por el empresariado que los masculinos (producción), dirigen equipos pequeños, formados por otras mujeres, y sufren discriminación salarial (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002).

### c) Barreras provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares

La compatibilización del espacio doméstico y el laboral es para muchos investigadores/as uno de los factores con mayor peso en la explicación de la baja representación femenina en puestos de responsabilidad (Bustelo, 1989; Instituto de la Mujer, 1990; Davidson y Cooper, 1992; Metcalf y West, 1995; Greenhaus y Parasuraman,

1999; Sarrió, 2002). Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras. La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1999).

La asunción mayoritaria por parte de las mujeres de las responsabilidades familiares es un factor en el que los componentes de tipo interno y externo interactúan tan estrechamente que resultan difíciles de separar, provocando una complicada barrera que adopta varias vertientes. Por un lado, la asignación social de roles diferenciales de género es interiorizada por las mujeres como parte integrante de su identidad, de manera que la maternidad es asumida por muchas de ellas como un «deber» prioritario. Este hecho puede provocar la autoexclusión del mundo laboral o la aceptación de empleos compatibles con su rol de género. Pero, por otro lado, la falta de un reparto equitativo entre los miembros de la familia, y la carencia de ayudas sociales y organizacionales, imposibilita el desarrollo de carrera de muchas mujeres que desean promocionarse puesto que se les «obliga» a desarrollar un doble rol (productivo y reproductivo) que las deja exhaustas y complica su ejercicio profesional. Además, la creencia estereotipada sobre la exclusividad del rol materno y el consiguiente posible abandono o menor dedicación laboral provoca reticencias entre los empleadores a contratar y promocionar mujeres a puestos de responsabilidad, o a invertir en su desarrollo de carrera.

Sin embargo, las mujeres están cada vez menos dispuestas a abandonar su carrera. Aunque la maternidad sigue siendo una parte fundamental de la identidad de género femenina, se observa un importante cambio generacional con respecto a otras épocas, por lo que el aspecto interno de esta barrera actualmente tiene menor peso en la explicación del «techo de cristal». La compatibilización del espacio doméstico y el laboral es uno de los factores con mayor peso en la explicación de la baja representación de mujeres en puestos de poder y toma de decisiones, dado que la armonización de ambas esferas continúa sin ser resuelta por el sistema sociolaboral (Instituto de la Mujer, 1990; Davidson y Cooper, 1992; Greenhaus y Parasuraman, 1999), y las organizaciones continúan considerando a las mujeres más 'madres' que 'profesionales' (IMOP, Instituto de la Mujer, 1999).

### **Nuevos estilos de liderazgo: una oportunidad para las mujeres directivas**

Las organizaciones actuales se definen como entornos complejos y turbulentos sometidos a un constante cambio caracterizado, entre otros aspectos, por la internacionalización y globalización de mercados, el aumento de la inversión extranjera, la liberalización de determinados sectores, la fusión entre competidores comerciales y la continua revolución tecnológica (Ramos, Sarrió, Barberá y Candela, 2002). Además de estos cambios, aparecen otros acontecimientos externos a la propia organización que también influyen en las organizaciones tales como la pluralidad en la fuerza laboral, los cambios en el entorno familiar y los nuevos valores de los trabajadores y trabajadoras. Para afrontar estos cambios y alcanzar la eficacia organizacional se

reclaman empresas más planas, descentralizadas y creativas. Y para dirigir estas nuevas formas organizacionales se requieren comportamientos diferentes a las conductas tradicionales de décadas anteriores. El liderazgo transformacional aparece como el estilo adecuado a los nuevos valores de la cultura organizacional.

El liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva (Bass, 1985). Es el tipo de liderazgo que incrementa el nivel de rendimiento y promueve el desarrollo de los miembros individuales del equipo a la vez que el de los grupos y la organización en su conjunto. Para Bass y Avolio (1994), el líder transformacional estimula el interés entre el personal para que vean su trabajo desde nuevas perspectivas; transmite conciencia de la misión del equipo y de la organización; desarrolla niveles de habilidad y potencial; y motiva a los subordinados y a las subordinadas a ir más allá de sus propios intereses en favor de los intereses que benefician al grupo. El líder lleva a los miembros del equipo a la auto-realización. Además, estos líderes se caracterizan por estimular intelectualmente al personal y por prestar atención a las diferencias individuales entre las personas (Yammarino y Bass, 1990).

### *Estilo directivo masculino versus estilo directivo femenino*

Aunque muchos de los trabajos sobre mujer y dirección se han centrado en los puntos débiles de las directivas y de su estilo de liderazgo frente al estilo masculino que tradicionalmente recoge los aspectos mejor valorados, Loden (1987), en su obra *Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*, proclama la existencia de un estilo de dirección femenina diferente al modelo tradicional de dirección masculina, destacando los puntos fuertes de las mujeres. En esta obra, la autora «aconseja a las mujeres desarrollar sus cualidades naturales en beneficio de ellas mismas y de sus organizaciones» frente a la adaptación al estilo masculino imperante en la cultura organizacional tradicional. En comparación al estilo tradicional de dirección masculino, el estilo de dirección más propio de las mujeres y que se conoce como femenino-natural (Loden, 1987; Helgesen, 1990) se caracteriza porque se basa tanto en lo racional como en lo emocional. El estilo básico de las mujeres directivas es la cooperación para conseguir los objetivos organizacionales de todo el personal implicado, por lo que el equipo es la unidad fundamental en la estructura de la organización. Frente a la consecución del éxito o el triunfo, el objetivo básico en la dirección femenina es el logro de la calidad. La resolución de problemas se hace a través tanto de la intuición como de la estrategia racional. Finalmente, las características más importantes de este estilo son un control reducido, comprensión, colaboración y niveles altos de rendimiento.

En líneas generales, las directivas tienen una mayor aptitud para mantener unas relaciones personales más estrechas con los demás, tienen en cuenta tanto los sentimientos como los datos básicos en la toma de decisiones y buscan soluciones en las que todos ganen evitando situaciones en las que alguien tenga que perder. Preferentemente subordinan los progresos personales a corto plazo en favor de la mejora de la salud de la organización a largo plazo, de la que dependen mutuamente ellas y sus colaboradores (Loden, 1987). Para Rosener (1990), las diferencias entre hombres y mujeres desempeñando puestos de dirección se deben a la socialización que determina unos roles diferentes para unos y otras. En este sentido, la sociedad supone que las mujeres son cooperativas, comprensivas, amables y apoyan a los demás. Estas

características no están en todas las mujeres, ni están ausentes en todos los hombres, pero cuando se compara a las mujeres como grupo parece que tienen un estilo natural de dirección diferente al del grupo de directivos, aunque igualmente eficaz.

Maier (1999) sintetiza las principales diferencias entre hombres y mujeres a nivel intrapersonal, interpersonal y según las implicaciones en la imagen del liderazgo. El objetivo del liderazgo masculino son los resultados y se centra en el «hacer», mientras que en el femenino, el objetivo es el proceso y se basa en el «ser». En resumen, los valores organizacionales que subyacen al estilo masculino son la jerarquía, el individualismo, la competitividad, el conformismo, la dominación y el control frente a los valores del estilo femenino que potencian la colaboración, el compromiso, la igualdad, la diversidad, el desarrollo del equipo, las relaciones personales y la inclusión. El estilo de dirección femenina se caracteriza por el trabajo en equipo, la dirección participativa, la toma de decisiones de forma racional y emocional simultáneamente, la comunicación y relación interpersonal, la cooperación, la consideración de las necesidades de los demás y la resolución de conflictos mediante el consenso.

TABLA 1. ESTILO DIRECTIVO MASCULINO Y FEMENINO (LODEN, 1987)

	<i>Estilo masculino</i>	<i>Estilo femenino</i>
<i>Estilo operativo</i>	Competitivo	Cooperativo
<i>Estructura organizativa</i>	Jerárquica	Equipo
<i>Objetivo básico</i>	Triunfar	Lograr calidad
<i>Resolución de problemas</i>	Racional	Intuitivo/Racional
<i>Características clave</i>	Fuerte control Estrategia No emocional Análisis	Control reducido Comprensión Colaboración Niveles de alto rendimiento

### *Liderazgo transformacional y género*

El estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por fomentar la relación con el equipo, tener en cuenta sus necesidades personales y profesionales, motivarles para superarse y esforzarse cada vez más, y por la confianza depositada en todas y cada una de las personas que forman parte del equipo. Por otra parte, la dirección femenina se basa principalmente en el trabajo en equipo, la cooperación, la dirección participativa, y en la orientación a las relaciones interpersonales, tal y como hemos descrito anteriormente. Además, numerosos trabajos ponen de manifiesto que el estilo de liderazgo de las directivas presenta una clara tendencia al estilo transformacional caracterizado por la orientación hacia las personas, por la motivación para que trabajen y se esfuercen en favor de los objetivos comunes y por el apoyo y consideración individualizada (Ramos, 2002). Por tanto, los aspectos más destacables del liderazgo transformacional son comunes a las características de la dirección femenina, lo que permite asociar el estilo transformacional a las mujeres.

El reconocimiento del estilo de liderazgo transformacional y la revalorización de algunas de las cualidades consideradas femeninas lleva a las mujeres a mostrar su



propio estilo de dirección sin necesidad de adoptar el estilo masculino. Pero no sólo las mujeres han abandonado el estilo masculino tradicional, muchos directivos hombres también incorporan características vinculadas al estereotipo femenino y muestran un estilo más acorde con el modelo de liderazgo transformacional. Si las características de las empresas y la cultura organizacional tradicional estaban en consonancia con el estilo directivo masculino y era el que adoptaban las mujeres que querían tener éxito, en estos momentos las características y las demandas del entorno organizacional van en la línea del estilo de dirección femenina y son los hombres los que adoptan características correspondientes a este estilo de dirección (Ramos, 2002). En estos momentos, las organizaciones no deben permitirse perder las aportaciones que tanto hombres como mujeres hacen al ámbito de la dirección, por lo que directivos y directivas deben compartir de forma equilibrada las posiciones de alta responsabilidad. En este sentido, la adecuación entre las aportaciones de las directivas y las demandas de las organizaciones actuales puede favorecer el acceso de las mujeres a cargos directivos, y así contribuir a romper el famoso «techo de cristal».

## Conclusiones y perspectivas futuras

Según la investigación psicológica actual los principales elementos que sustentan el «techo de cristal» son más bien de carácter *externo* que *interno*, aunque todos ellos interactúan entre sí, sobre todo en relación a los estereotipos y roles de género que continúan teniendo plena vigencia. Las mujeres con elevada cualificación presentan actitudes e intereses profesionales adecuados para la promoción laboral. El problema, por tanto, no reside en la oferta sino en que la demanda no suele aceptarlas como candidatas para los puestos de mayor nivel y responsabilidad. Parece confirmarse la superación de viejas barreras relativas a capacidades diferenciales entre hombres y mujeres, pero se evidencia el mantenimiento de los roles de género. La segregación laboral vertical y horizontal, por tanto, se asienta en los procesos simbólicos y de representación existentes en la sociedad y las organizaciones, y en factores sociales como la problemática de las cargas familiares. Son los prejuicios sociales, roles y estereotipos de género, más que las actitudes o aptitudes diferenciadas entre los sexos, los que ejercen un papel dominante. En definitiva, la mayoría de estudios concluyen que la actual cultura organizacional y la asunción por parte de las mujeres de las responsabilidades familiares son los principales factores que apuntalan el «techo de cristal» (Kanter, 1977; Instituto de la Mujer, 1990). Pero la cultura organizacional parece estar cambiando, sobre todo en aquellas empresas más innovadoras, para intentar adaptarse a un entorno económico y social globalizado, dando cabida a la riqueza ofrecida por la diversidad humana y orientando la dirección hacia estilos transformacionales.

La demanda de un perfil más diverso en cuanto al género, que incluye rasgos tradicionalmente considerados femeninos, sitúa a las mujeres, si no en una posición de ventaja respecto a los hombres, sí, al menos, en igualdad de condiciones para acceder a puestos de responsabilidad. La revalorización de las cualidades femeninas y la demanda de estilos transformacionales, en principio, abren las puertas de las organizaciones a las mujeres. Obviamente, no se puede afirmar que todas las mujeres posean estas cualidades femeninas transformacionales ni que todos los hombres carezcan de ellas. Pero, sí parece confirmarse la existencia de un conjunto de características comu-

nes entre las mujeres que no son tan representativas entre la población masculina (Loden, 1987). Los análisis psicológicos realizados en numerosas investigaciones parecen confirmar una mayor orientación comunal/expresiva entre las mujeres que entre los hombres (Martínez Benlloch y Bonilla, 2000) y una ética orientada al cuidado y el fomento de las relaciones personales (Gilligan, 1982). Aunque los estudios realizados sobre las diferencias existentes entre hombres y mujeres respecto a los estilos de dirección presentan resultados contradictorios (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000), de lo que no cabe duda es de la permanencia de los estereotipos de género en el imaginario cultural colectivo, y de su poder en imprimir dirección al comportamiento (Barberá, 1998). Puesto que durante décadas los estereotipos han jugado a favor de los hombres, parece que ha llegado el momento de reivindicar las características femeninas y de «hacer pública la cultura femenina, la cultura privada» (Camps, 1998). El valor de la diversidad y de la heterogeneidad de género en los equipos de dirección y toma de decisiones puede contribuir a potenciar la igualdad de oportunidades, invocándola no sólo como un derecho, sino por el enriquecimiento que ofrece a la sociedad en general y a las organizaciones en particular.

Son múltiples las posibles *propuestas de intervención* futura para lograr una representación equilibrada de ambos sexos en las estructuras de poder y toma de decisiones. Fundamentalmente, es necesario repensar el poder y las relaciones de género existentes. En la actualidad se están extendiendo las políticas encaminadas a incorporar la perspectiva de género en las esferas económicas, políticas y culturales desde la estrategia del *mainstreaming* propuesta en la Conferencia de Pekín de 1995. Que las mujeres ocupen posiciones de poder no es sólo un derecho fundamental que les corresponde como ciudadanas del mundo. Su presencia es necesaria para que participen, junto con los hombres, en la actividad económica, legislativa y educativa dirigida a la construcción de un nuevo orden social inclusivo y respetuoso de la diversidad humana. Pero ello no será posible si no se crean las condiciones sociales y organizacionales adecuadas para que las mujeres puedan acceder en igualdad de condiciones a las posiciones de poder y toma de decisiones. No podemos transformar lo público sin modificar, al mismo tiempo, lo privado. No podemos cambiar la situación de desventaja y exclusión de las mujeres sin abordar las condiciones de su vida cotidiana y las interrelaciones entre los roles productivo y reproductivo. El gran reto de este siglo, por tanto, no sólo es lograr que las mujeres accedan a la esfera pública en condiciones de igualdad, sino que el trabajo reproductivo y doméstico sea reconocido como parte del ámbito público y no sólo privado. Ámbitos en los que hombres y mujeres deben compartir derechos y obligaciones. Obligaciones que no tienen sexo y que son básicas para el funcionamiento del sistema social. Para ello, como una medida con resultados a largo plazo, es necesario coeducar a la sociedad desde las aulas, los medios de comunicación y el propio contexto familiar, eliminando prejuicios y valores estereotipados para que las personas puedan desarrollar en libertad una identidad no encorsetada por el género. Como medidas a corto plazo, en primer lugar, es imprescindible una política que promueva la igualdad de oportunidades y un mejor desarrollo de servicios sociales que apoye el cuidado de las personas dependientes. Por otro lado, es necesario sensibilizar a las empresas acerca de los beneficios de diversidad de género en los equipos directivos. Pero, para poder aprovechar este enriquecimiento, es necesario que atiendan las necesidades de sus trabajadores y trabajadoras mediante la flexibilización del sistema laboral y la aplicación de políticas de conciliación. Mientras tanto, las mujeres que intentan acceder a puestos directivos deben adoptar una serie de estrategias para superar las, todavía persistentes, barreras que se

van a encontrar en su desarrollo profesional. Estrategias que incluyen la formación, tener un plan de carrera sólido, auto-conocimiento, energía y entusiasmo y, sobre todo, implicarse, ser más visibles, establecer contactos y formar parte de las redes de trabajo. Las mujeres tienen que aprender a desenvolverse y a manejar las «reglas no escritas». El surgimiento paulatino de una «masa crítica» de mujeres que ocupen puestos de alta dirección es fundamental para que actúe como modelo de referencia de otras mujeres, para facilitar los cambios en la cultura organizacional y romper viejas creencias. Por ello, la creación de redes formales o *mentorings* es necesaria para contrarrestar el poder de las redes 'naturales' que los hombres todavía poseen en las organizaciones, facilitando así el desarrollo de carrera de las mujeres. Por otro lado, ya parece desvanecerse la época en la que las mujeres se veían obligadas a copiar los patrones masculinos de comportamiento como estrategia para lograr posiciones de poder. En muchos entornos organizacionales actuales es positivo no perder la feminidad. Las características y estilo femenino de dirección «transformacional», centrado en las personas, horizontal y participativo es un valor en alza.

Hoy en día parece que ha llegado el momento para que la cultura del poder masculina y la cultura de los cuidados femenina pasen a ser compartidas por mujeres y hombres en unas relaciones de plena igualdad de derechos y deberes, tanto en la esfera pública como en la doméstica. El reconocimiento de la aportación que la diversidad humana puede ofrecer a la sociedad y a las organizaciones, la revalorización de la feminidad en los nuevos planteamientos del *management*, y la creciente demanda de los trabajadores de ambos sexos por el respeto de la vida privada ofrecen la posibilidad de un mundo más rico.

## REFERENCIAS

- Barberá, E. (1998). *Psicología del género*. Barcelona: Ariel Psicología.
- Barberá, E. (2000). Género y organización laboral: intervención y cambio. En J. Fernández (Coord.), *Intervención en los ámbitos de la sexología y de la generología* (pp. 177-216). Pirámide.
- Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, A. (Coord) (2000). *Mujeres directivas: promoción profesional en España y Reino Unido*. Colección Quaderns Feministes (2). Valencia: IUED Institut Universitari d'Estudis de la Dona.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berenguer, G., Castellví, J., Cerver, E., Juan, C., Torcal, V.R. y De la Torre, A. (1999). *El laberinto de cristal*. Valencia: FVECTA.
- Bonilla, A. y Martínez, I. (1992). Análisis del currículo oculto de los modelos sexistas. En M. Moreno (Coord.), *Del silencio a la palabra. Coeducación y reforma educativa* (pp. 60-92). Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, Colección Estudios.
- Bustelo, C. (1989). Desarrollo de la igualdad de oportunidades en España. En Instituto de la Mujer (Ed.), *Mujer e igualdad de oportunidades en el empleo. Debate, 7*. Ministerio de Asuntos Sociales.
- Camps, V. (1998). *El siglo de las mujeres*. Madrid: Cátedra.
- Davidson, M.J. & Cooper, C.L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge (Massach): Harvard University Press. (Trad. cast: *La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino*. México: Fondo de Cultura Económica.)
- Greenhaus, J.H. & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family and gender. Current status and future directions. En G.N. Powell (Coord.), *Gender and Work* (pp. 391-412). Sage Publications. Thousand Oaks, London.
- Helgesen, S. (1990). *La ventaja de ser mujer*. Colección Mujeres en management. Granica.
- IMOP, Instituto de la Mujer (1999). *La situación de la mujer en la toma de decisiones*. Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Instituto de la Mujer (1990). *Mujeres*. Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid.
- Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Loden (1987). *Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*. London: Times Books.

- Maddock, S. & Parkin, D. (1993). Gendered cultures, women's choices and strategies at work. *Women in Management Review*, 8, 2, 3-9.
- Maier, M. (1999). On the gendered substructure of organization. En G.N. Powell (Eds.), *Gender and Work* (pp. 69-93). Sage Publications. Thousand Oaks, London.
- Marshall, J. (1992). Organisational cultures: attempting to change often means more of the same. *The Journal, Women in Organisations and Management*, 3,4-7.
- Marshall, J. (1993). Organizational cultures and woman managers: exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (4), 313-322.
- Martínez Benlloch, I. y Bonilla, A. (2000). *Sistema sexo/género, identidades y construcción de la subjetividad*. Colección Educació. Universitat de València, Valencia.
- Mead, M. (1935). *Sex and temperament in three primitive societies*. New York: Morrow.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*, 8, 193-210.
- Metcalfe, B. (1993). Women in management: Organizational socialization and assessment practices that prevent career advancement. *International Journal of Selection and Assessment*, 1 (2),68-83.
- Metcalfe, B. & West, M. (1995). Women managers. En J. Firth-Cozens y M. West (Eds.), *Women at work*. Buckingham: Open University Press.
- Pallarés, S. (1993). *La mujer en la dirección*. Tesis doctoral no publicada. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Pastor, R. (1998). Asimetría genérica y representaciones del género. En J. Fernández (Coord.), *Género y sociedad* (pp. 207-236). Madrid: Pirámide.
- Powell, G.N. (1991). *Women and men in management*. California: Sage.
- Powell, G. N. (1999). Reflections on the glass ceiling. Recent trends and future prospects. En G.N. Powell, *Gender and Work*. Sage Publications (pp. 325-345). Thousand Oaks, London.
- Ragins & Sundstrom (1989). Gender and power in organizations. *Psychological Bulletin*, 105,51-88.
- Ramos, A. (2002). *Liderazgo transformacional. Un estudio desde la psicología de género*. Tesis doctoral no publicada. Universitat de València.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social* (17/2).
- Rosener, J.B. (1990). Ways woman lead, *Harvard Business Review*, 68, 119-120.
- Sánchez-Apellániz, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. CIS Centro de Investigaciones Sociológicas y FEDEPE Federación de mujeres directivas, ejecutivas, profesionales y empresarias, Madrid.
- Sarrió, M. (2002). La psicología de género a través del techo de cristal. Tesis doctoral no publicada. Universitat de València.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social* (17/2).
- Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Judy Piatkus Ltd.
- Simpson, R. (2000). Gender mix and organisational fit: How gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. *Women in Management Review*, 1 (15),5-19.
- Valcárcel, A. (1997). *La política de las mujeres*. Madrid: Cátedra, Universitat de València, Instituto de la Mujer.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. En K.E. Clark y M.B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*. West Orange, N.J: Leadership Library of America.