

EL LIDERZGO EMPRESARIAL FEMENINO.  
REFLEXIONES Y PARADOJAS

*Esther Puyal Español* •  
*Victoria Sanagustín Fons* \*\*

RESUMEN:

*Desde perspectivas más tradicionales el liderazgo se considera cosa de hombres, mientras que desde visiones más modernas las cualidades del líder se aproximan más al estereotipo de género femenino. En este artículo se pretende demostrar que las organizaciones necesitan líderes situacionales independientemente del género para que las mismas consigan alcanzar los objetivos que se plantean. Para demostrar esto, se describen situaciones paradójicas en la empresa y la administración pública.*

PALABRAS CLAVE:

*Liderazgo. Estereotipos de género. Paradojas*

ABSTRACT:

*From differnt points of view and perspectives, leadership is considered as a men quality: But in moderns perspectives the femenine qualities are such needed in organizations. In this article we try to demonstrate that organizations need situational leaders over their gender for getting the goals. For demonstrate this, we describe paradoxal situations in the enterprises and in the public administration.*

\* Profesora Titular del Área de Sociología. Universidad de Zaragoza • epuyal@unizar.es

\*\* Profesora Titular del Área de Sociología. Universidad de Zaragoza • vitico@unizar.es

## KEY WORDS:

*Leadership. Gender stereotypes. Paradox*

## 1. INTRODUCCIÓN

“Para describir el liderazgo es necesario extractar metáforas y modelos del mundo animal. El más conocido es el ‘animal alfa’, aquel gran macho cabrío que conduce la manada por su innata astucia, tamaño y fuerza. Sin embargo, para ser líder, como algunos corrales y laboratorios universitarios lo demuestran, no es preciso ser macho. Las gallinas pueden matar gallos. Este modelo de animal alfa se basa en una noción dominante de poder; ignora el hecho de que hay docenas de formas de ‘conducción’ concretadas por hembras: la ternera joven baila para atraer la atención del toro y entrar en su grupo; la hembra cocodrilo elige a su macho rechazando los avances de los demás; las leonas cazan en conjunto y efectúan la matanza; las vacas pueden guiar la manada hasta los pastos de verano en la laderas alpinas. Por eso para comenzar, rechazamos las imágenes de que el líder es el más grande, el más valiente y el más musculoso” (Hillman, 2000:141).

En efecto, frecuentemente se han utilizado metáforas del mundo animal para describir y explicar la capacidad de los líderes en los grupos humanos; no entramos a cuestionar este tipo de metáforas, pero lo que se plantea es relevante para introducirnos en una serie de aclaraciones conceptuales de partida. Somos conscientes que el tema del liderazgo ha preocupado y preocupa profundamente a los científicos sociales, los diferentes enfoques y teorías nos dan pie para profundizar en uno de los aspectos de este tema, a saber, las relación que existe entre género y liderazgo en el contexto concreto de las organizaciones empresariales.

Las diferentes teorías denominadas “teorías de las características” identifican al líder como aquella persona dotada de cierto valor por encima de los otros, poseedor de una serie de aptitudes que lo diferencian cualitativamente del resto y que le otorgan poder sobre el grupo y una capacidad de promover el comportamiento de seguimiento/obediencia en sus subordinados y seguidores. Partiendo de esta teoría, el liderazgo se ha estereotipado tradicionalmente como una condición absolutamente masculina y de carácter innato. Se ha venido pensando en el líder como “el hombre fuerte” de la empresa, con un fuerte carisma y con una capacidad innata para inducir a la acción. La idea de que “los líderes nacen, no se hacen” recoge la tendencia a considerar que los líderes poseen unas capacidades especiales innatas, es decir, nacen con una cierta predisposición para liderar a los demás. Los rasgos de personalidad que facilitarían el liderazgo se localizarían en los hombres, los hombres tendrían mejores cualidades para el liderazgo. Mientras que las mujeres no poseerían esa

tendencia natural a liderar, sino todo lo contrario: la mujer más que líder sería una seguidora leal y sumisa, más que sujeto de poder sería objeto del poder.

Siguiendo a G. Morgan (1990:167) los rasgos más comunes asociados tradicionalmente con la naturaleza masculina y femenina serían:

Estereotipos masculinos	Estereotipos femeninos
Lógico	Intuitiva
Racional	Emotiva
Agresivo	Sumisa
Explorador	Enfática
Estratega	Espontánea
Independiente	Educadora
Competitivo	Cooperadora
Líder y tomador de decisiones	Una leal defensora y seguidora

Desde esta perspectiva, el liderazgo se identificaría con la racionalidad, la agresividad, la competitividad, la independencia. Rasgos todos ellos masculinos y considerados como el ideal del buen líder. Parecería, en consecuencia, que la mujer carece de rasgos relacionados con la dimensión competencia, con la ambición, la independencia, que la mujer no quisiera ejercer influencia sobre su entorno social, que careciera de los rasgos de personalidad apropiados para ejercer el liderazgo o que careciera de carisma de líder, de cualidades de mando.

Al dar por supuesto que el liderazgo es “cosa de hombres”, no había necesidad de definir explícitamente este tipo de liderazgo como masculino. Además, la ideología de dominación presente, tampoco podía actuar de una manera tan burda, porque el definirlo como masculino equivaldría a declararlo vedado al interés del sexo femenino y esto no era un mecanismo eficaz.

En la actualidad, se ha llegado a cierto consenso teórico que admite de forma generalizada y concretamente en el ámbito empresarial la denominada “teoría contingente”. En este contexto, el estereotipo femenino que colocaba a las mujeres en seres pasivos, dependientes e inferiores a los hombres parece ser desdibujado; pero en su lugar aparece un nuevo estereotipo que, aunque les dota de una mayor capacidad de liderazgo, les atribuye, por el hecho de ser mujer, un modelo peculiar de ejercerlo. En el párrafo citado de Hillman, se habla de superar determinados estereotipos, pero se

cae en un nuevo esquema preconcebido: “ la ternera joven baila para atraer la atención del toro y entrar en su grupo”

Este nuevo modelo resulta parcialmente indefinible. A la hora de caracterizar el liderazgo femenino debe tomarse como punto de partida el masculino dado que se considera el negativo del liderazgo masculino, y así se tiende a definirlo por lo que no-es,. Siguiendo a De Beauvoir, la mujer ha venido siendo categorizada como “lo otro” durante toda la historia de la humanidad. Es siempre un ser relativo cuya identidad viene dada con respecto al hombre. Si el estilo masculino es el que dirige en base a un organigrama y unas reglas y normas rígidamente establecidas, el femenino es el que no se basa en ellas sino en el autocontrol y el compromiso con los valores organizacionales (la cooperación, participación, trabajo en equipo, etc), el que se sale de ellas y favorece las innovaciones y la satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes tanto internos como externos.<sup>1</sup> Lo que ocurre es que ahora aquello que era lo peor, ya no-es lo peor.

Las características que las mujeres aportarían al liderazgo, según la literatura existente al respecto, son :

- Capacidad natural para la comunicación
- Para tener en cuenta el lado humano de las personas
- Para ponerse en el lugar del otro
- Para el trabajo en equipo
- Dotes intuitivas. Usan la intuición en el análisis y solución de problemas
- Lideran de un modo más democrático y participativo
- Liderar sin dar muestras innecesarias de su poder
- No enfrentarse a los conflictos de modo frontal
- Buscar consensos a largo plazo

En síntesis, si el liderazgo masculino corresponde al modelo tradicional y jerárquico, el modelo autoritario y coercitivo; el femenino se enmarcaría en un estilo moderno, más integrador, cooperador y democrático, un “liderazgo maternal” , más

1. Este modelo femenino de organizaciones se asemejaría en cierta medida al denominado *orgánico* por Burns y Stalker (1961) desarrollado a partir de una investigación empírica en la industria electrónica escocesa y que se define por su oposición al modelo *mecánico*

ajustado a las exigencias de las organizaciones actuales. Las capacidades como flexibilidad, adaptabilidad, comunicación, empatía, trabajo en equipo, etc., resultan ser habilidades críticas de éxito.

Ahora bien, creemos que se comete un error al considerar que el liderazgo femenino responde a tipos ideales (tal como sugirió Weber), y presentarlo con carácter universalizante como el estilo más eficaz en las organizaciones actuales. En ellas aparecen situaciones híbridas que demandan comportamientos y estilo de liderazgo distintos y si no se produjeran esas respuestas diferenciales deberíamos entender que estamos ante un nuevo estilo igualmente rígido e inflexible. La teoría contingente del liderazgo nos advierte precisamente de la necesidad de acomodar los estilos de liderazgo a las características de la situación, cobrando especial relevancia el grado de madurez de los miembros de la organización. Observamos que en las organizaciones actuales, las inercias del pasado representan grandes obstáculos para el desarrollo del liderazgo femenino.

Nuestro peculiar punto de vista es que si hombres y mujeres responden del mismo modo, es porque su estilo de liderazgo se ha adoptado efectivamente a la situación, porque los requerimientos del contexto hacen que se comporten de igual modo. Entonces las diferencias de comportamiento entre mujeres directivas y hombres directivos no sólo pueden ser explicadas por una socialización distinta, sino que deben explicarse primordialmente por las características diferenciales de las situaciones con que ellas y ellos se enfrentan de manera habitual en las organizaciones, y, en especial, por las expectativas de aquellos que tienen injerencia en su malla de papel. Frente a la socialización primaria, la socialización organizacional jugará un papel primordial. Es esta socialización secundaria y las exigencias de la situación las que les llevan a comportarse de una manera u otra y las que en unas ocasiones hacen que la mujer directiva adopte de manera natural estilos que se ha clasificado como masculinos y, en otras, se represente a sí misma en su papel como mujer directiva. En este último caso, la mujer directiva al responder a las expectativas estereotipadas de aquellos que tienen injerencia en su malla de papel, está contribuyendo a reforzar ese estereotipo tanto en sus dimensiones positivas como negativas, cumpliéndose la profecía.

En síntesis, no todas las mujeres directivas respondan a estas pautas femeninas. Podemos encontrar mujeres muy autoritarias que no encajarían en el estilo femenino. Lo mismo que hay hombres cuyo comportamiento no responden al estereotipo masculino. Son los riesgos que conlleva el juzgar a las personas por su pertenencia a una categoría u otra, sin valorar sus peculiares rasgos de personalidad o las exigencias de la situación. Indudablemente, el liderazgo femenino no siempre es lo que parece ni parece lo que es.

## 2. PARARADOJAS

### 2. 1. LA PARADOJA DE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO

En un escenario globalizado, competitivo y en permanente cambio; el lema que rige el funcionamiento de las organizaciones es la flexibilidad, la creatividad y la innovación. Las organizaciones deben abandonar la organización científica y racional del trabajo, las estructuras burocráticas, rígidas y cerradas; es decir, el taylorismo y el weberianismo que habían sido los ejes de la modernidad. Adoptar, en consecuencia, formas estructurales más horizontales y flexibles, nuevas formas de organización del trabajo, estilos de dirección más participativos, sistemas de toma de decisiones mucho más centrífugos, que impliquen a más gente. La propia estructura de la organización debería moldearse en función de la estrategia organizacional adaptada al entorno. (Garmendia, 1996)

Uno de los elementos esenciales para avanzar en este cambio indispensable es la existencia de un liderazgo con las características que están incorporados en el estereotipo femenino: asertividad, capacidad para trabajar en equipo, espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, etc

Cuando exploramos la dimensión cultural de las organizaciones, comprobamos que, aunque rara vez están caracterizadas por un tipo cultural puro, el estilo conceptualizado como femenino tiene mayor peso relativo en unas que en otras. Su difusión comenzaría en las empresas industriales más vanguardistas y más recientemente, con los planes de modernización están introduciéndose en las administraciones públicas.

Aquellas son las que han percibido de manera más clara la importancia que la flexibilidad, la creatividad, la innovación, la participación<sup>2</sup>, el trabajo en equipo, etc. tienen para asegurar el éxito y el futuro de la empresa en un entorno competitivo y cambiante. Y si estas son características distintivas de la mujer bien sea por determinismo cultural o innatas como en algunos casos se ha creído<sup>3</sup>, ¿por qué no es aquí donde hay mayor número de mujeres en los puestos directivos?

---

2. "La condición de que aquella cultura incorpore flexibilidad y adaptabilidad vendría favorecida por la misma participación exigida" (Garmendia, 2001:32)

3. A favor del origen cultural se situaría John Nicholson que señala que: "Es muy posible que la única importancia de estas diferencias –biológicas– radique en que dotan a hombres y mujeres de lo necesario para cumplir sus respectivas funciones reproductoras. Hasta el momento no tenemos ningún indicio de que hagan que los hombres y las mujeres se comporten de forma distinta en algún otro aspecto" (1987:27)

En la administración pública no está tan asumida esa necesidad de ser competitivos como requisito para la supervivencia, el bienestar y el desarrollo. Por ello el nuevo paradigma se introduce más lentamente. Paradójicamente, el porcentaje de mujeres en puestos directivos es mayor aquí.

Por consiguiente, tenemos ejemplos de organizaciones que adoptan estilo femenino sin que la mujer haya ocupado puestos de importancia Y, a la inversa, organizaciones donde, aunque existe una alta proporción de mujeres en puestos directivos, el estilo de liderazgo dominante no es femenino (caso de la Administración Pública).

Estos ejemplos nos obligan a rechazar la idea de que la generalización del liderazgo femenino es consecuencia directa de la incorporación de la mujer a los puestos de dirección. En su lugar, y siguiendo un enfoque contingente, pensamos que en unas organizaciones existen importantes fuerzas situacionales que impulsan un estilo femenino sin demasiadas mujeres, mientras que en otras persisten los estilos masculinos aun cuando las que lo ejercen sean muchas veces mujeres.

Vayamos por partes para desenmascarar esta situación:

1. ¿por qué existe una mayor proporción de mujeres en puestos directivos en la Admón. Pública y a pesar de ello persiste el modelo organizacional masculino?
2. ¿por qué la mujer directiva tiene mayores dificultades de acceso en lo privado, aun cuando el estilo que se publicita es el femenino?

1. En la administración pública, la menor asunción de la necesidad de competencia en comparación con la empresa privada y la existencia de un compromiso o responsabilidad política de la organización; más que favorecer la descentralización y delegación de responsabilidades, fortalece las tendencias a la centralización y el principio de jerarquía. En efecto, se ha constatado en el rasgo cultural de la participación (Garmendia, 2001: pp: 29-32) que, en una empresa burocratizada que en el momento de la investigación gozaba de un estatus prácticamente monopolístico y público, el estilo directivo es más autocrático y menor el grado de participación que sus miembros creen tener en la toma de decisiones

A la vez, ha sido el sector donde el incremento de la participación de las mujeres ha tenido una mayor importancia en todos los niveles de la organización. Gracias, se dice, a que en este sector el ingreso y el ascenso están sometidos a criterios de igualdad y justicia, y por lo tanto, a menos elementos discrecionales que en lo privado. Por lo que la mujer tendrá más posibilidades de promoción a puestos directivos.

Pero si el supuesto de que todos somos iguales o aspiramos a serlo se traslada al ámbito del ejercicio de la dirección, las expectativas en cuanto al modelo de lide-

razgo serán también las mismas para hombres y para mujeres. Dicho de otro modo, la organización ejercerá presión para lograr que las diferencias entre hombres y mujeres no cuenten a la hora de ejercer el liderazgo, sino que ambos se adapten del mismo modo a la cultura de la organización. Que como se decía anteriormente (Garmendia, 2001: pp.29 y ss ) se caracteriza por un estilo directivo más autocrático que en lo privado

De manera que, aunque muchos puestos de dirección están ocupados por mujeres el estilo de la organización no es femenino. Las diferencias culturales entre hombres y mujeres quedan maniatadas por una cultura organizacional que no permite la diferencia. En este modelo de discriminación y justicia, como lo denominan Thomas y Ely, “el fomento de la diversidad se evalúa por el nivel en que la empresa alcanza los objetivos de contratación y retención, en lugar de por el grado en que las condiciones de la empresa permiten a los empleados aprovechar sus dotes y perspectivas personales para realizar su trabajo con más eficacia. Se podría decir que la plantilla se diversifica, pero el trabajo no” (1999:143)

2. Siguiendo a estos mismos autores, “en el ambiente competitivo” surge un modelo distinto “que postula la aceptación y celebración de las diferencias” porque “ la diversidad no es sólo justa, también tiene sentido desde el punto de vista empresarial” (1999:149-154). Las organizaciones de carácter privado mucho más sensibles que la Administración Pública a la necesidad de ser competitivas, adoptarán este modelo que los autores denominan “de acceso y legitimidad”

Y mientras en la Administración Pública se desmitifica el principio de igualdad<sup>4</sup>, aquí se desmitifica el de discrecionalidad.. Éstas organizaciones mucho más sensibles a la necesidad de ser competitivas, pasarán a gestionar los recursos humanos con una mayor rigurosidad y objetividad, de modo que se logre una mayor adaptación a las demandas del entorno.

Demandas que muchas veces son contradictorias entre si y por lo tanto generan grandes dificultades para poder encajarlas. De ahí, las contradicciones de las actuaciones y discursos empresariales.

En una primera instancia, se considera necesario adoptar una cultura organizacional comunicativa, democrática y participativa, que fomente la creatividad y la innovación, y que sea capaz de (des)encadenar un compromiso de los trabajadores

---

4. Algunas voces críticas han cuestionado la declaración que hace la Admon. Pública de un trato objetivo, impersonal, sin simpatías ni favoritismos Percibiéndola como un terreno abonado para el nepotismo por factores entre los que pueden incluirse el género/sexo femenino y determinados estereotipos asociados al mismo como el de la mujer seductora.

con los objetivos de la empresa. Sus beneficios se valoran especialmente en términos de productividad, rendimiento de los trabajadores y conflictividad laboral y, de manera secundaria, por la satisfacción en sí de los trabajadores.

Los cuadros directivos deberán reforzar su papel de líderes, de animadores del cambio para lograr que los nuevos valores se propaguen. Deberán delegar ciertas funciones al equipo y asegurarse de que todas sus actividades están de acuerdo con los objetivos, valores y políticas de la organización. Ello implica que todos los directivos, tanto hombres como mujeres, deberán adoptar un estilo de liderazgo esencialmente femenino.

Pero frecuentemente los valores que se predicán no coinciden con los que se practican. Otras contingencias ocultas actúan en sentido inverso. Bajo criterios de eficacia, productividad y competitividad, se sigue prefiriendo más a los hombres que a las mujeres para ocupar puestos directivos en determinados departamentos (aunque no en todos como luego veremos) De modo que en estas organizaciones el proceso ha sido de signo inverso al que identificamos en la Administración Pública. El estilo es más femenino aun cuando hay menos mujeres.

Hay requerimientos no explicitados y difícilmente explicitables para el nombramiento de un cargo directivo que actúan como determinantes de la exclusión de la mujer.

- La menor disponibilidad de tiempo que se presupone a la mujer por efecto de la *doble presencia* (Balbo, 1971) en la vida familiar por un lado y la laboral por el otro se percibe como un obstáculo para la efectiva implicación en las tareas de dirección que "siguen estando asociadas con la movilidad y permanencia durante largas jornadas en el puesto de trabajo" (1997:91) Así lo constata Sánchez-Apellániz: "El factor biológico del cuidado de los niños... hoy día se sigue considerando como un rol femenino, mientras que un trabajo a tiempo completo y una carrera ininterrumpida se percibe como un rol masculino" (1997:68). Siguiendo a esta misma autora podemos preguntarnos: "si el éxito profesional se sigue basando en el elevado número de horas que se dedican al trabajo, ¿de qué sirven los horarios flexibles, guarderías y excedencias? (1997: 57). Podemos sospechar que la organización flexible del trabajo no se acepta dentro del proceso normal de promoción, algo que contradice los principios generales de flexibilidad que publicitan estas organizaciones.

Si bien, la doble presencia, aunque resulte paradójico puede ser tanto un inconveniente como un ventaja (las circunstancias que explicarían su funcionalidad las desciframos al hablar de la paradoja que hemos titulado "el poder del sin-poder" en la que se enmarca el estereotipo de la directora fantasma).

- Las deficiencias en determinadas habilidades técnicas que se le asignan de manera infundada como consecuencia de una visión tradicional y estereotipada de la mujer.

Puede explicarse de este modo que algunos directivos sean reticentes al nombramiento de una mujer para aquellos puestos de dirección que demandan unas habilidades muy técnicas por considerar que su nombramiento puede levantar sospechas en la organización de que “te la estás beneficiando”; es decir, sospechas acerca de la existencia de una relación sexual de fondo<sup>5</sup> (Shere Hite) –bien sea por las armas de seducción de la mujer o bien por la exigencia de favores del hombre– que restaría credibilidad tanto a la seleccionada como al seleccionador. Para no infundar sospechas, mejor que no lo sea.

Y aquí surge de nuevo la paradoja cuando algunas mujeres directivas nos descubren que al jefe o compañero del equipo directivo le gusta jugar con la incertidumbre del “rollo sexual”, alimentando la sospecha de una relación sexual entre ambos, es decir, que parezca que existe, aunque no exista lo cual le situara en el pódium del ligón (o del tonto si no lo hiciera).

Por esta misma razón, las supuestas deficiencias en habilidades técnicas, a muchas mujeres ejecutivas les da vergüenza reconocer que apelan a la intuición en la solución de problemas. Es el caso de una mujer china que trabajaba como química en Torinno Food Company, relatado por Thomas y Ely, “Linda formaba parte del equipo de desarrollo de productos en Torino cuando surgió un problema con el sabor de una sopa. Tras varios intentos científicos realizados por el grupo para resolver el problema, Linda dió con la solución ‘dejando a un lado la química y haciendo uso de mis conocimientos sobre la cocina china’. Sin embargo no informó a los colegas – todos ellos hombres blancos– sobre la fuente real de inspiración ...por temor a quedar relegada o ser considerada poco profesional... Después de resolver el problema Linda volvió al modo denominado ‘forma científica de hacer las cosas’” (1999:167). Estas directivas ocultan esa habilidad porque no figura en la lista de competencias para el cargo de dirección. Es más si lo admite puede perder credibilidad.

Y es también por la existencia de este estereotipo que, cuando se selecciona a la mujer directiva, prioritariamente se opta por la línea de separar a hombres y mujeres en departamentos distintos, considerando que ambos son también diferentes. Las motivaciones subyacentes se fundamentan igualmente en criterios de eficacia y competitividad aún cuando lo que se pretendiera fuera dar una imagen de igualdad y justicia.

Bajo estos criterios, se sugiere que las mujeres están mejor equipadas que los hombres en dimensiones que son relevantes para los departamentos de relaciones

---

5. Dado que la mayoría de los directivos de los que dependerá el nombramiento hoy en día son hombres.

publicas, marketing etc.. La supuesta superioridad de la mujer para las relaciones interpersonales o para entender mejor las necesidades de un cliente mayoritariamente femenino en aquellas empresas que producen bienes de consumo diario; se convierte en una ventaja diferencial para ella en estos departamentos. (En otros casos, el beneficio se deriva sencillamente del sin-poder que se le adscribe a la mujer como luego veremos)

“Se valoran las diferencias pero no lo suficiente como para que la empresa intentara integrarlas en el núcleo de su cultura y de sus prácticas empresariales.” (Thomas y Ely, 1999:153) Para estas mujeres siguen estando cerradas las oportunidades en otras áreas de la empresa.

Se corre el riesgo de encasillar de manera injustificada a la mujer en estas áreas de la empresa, sin intentar comprobar si poseen realmente esta capacidad<sup>6</sup> o sin valorar sus posibilidades para integrarse en otras secciones. La mujer directiva está expuesta a un *encapsulamiento de rol*, que Sanchez-Apellániz define como “el riesgo de ser clasificada con el estereotipo femenino aunque sus características personales no sean consistentes con él” (1997:99)

Con lo que se obliga a la mujer directiva a representar su papel como tal y a exagerar sus diferencias con respecto al hombre. Las diferencias de comportamiento en estos casos se explicarían primordialmente por las expectativas diferenciales que sobre su rol de directiva existen en la organización –no solo desde la alta dirección, también por parte de los compañeros de trabajo y los propios subordinados–.

En estos nichos diferenciados, se cree que la mujer podrá comportarse como ella es realmente, no teniendo que superarse a si misma intentando llegar a ser como el hombre. Pero al tratarse de una concepción estereotipada sin intentar comprobar si poseen realmente esta capacidad, la mujer se ve obligada a representar su rol femenino o incluso a exagerarlo con el fin de atender a esas expectativas infundadas. El estereotipo funciona como un punto de referencia al que deberá aproximarse.

Las implicaciones son evidentes: El comportamiento no será espontáneo sino calculado. G. Morgan nos relata una situación de una directiva de investigación de mercado en una industria dominada por hombres. Ella “siente una necesidad de asegurar que se ‘integra’ dirigiendo su apariencia y conducta de modo que las expectativas convencionales y las normas relativas a los papeles sexuales se mantengan...Tiene especial cuidado de no actuar de manera masculina, y mucha de

---

6. Las consecuencias del uso de estos estereotipos positivos son tan dañinas como los negativos, porque no se reconocen las características individuales, exigiendoles un tipo de comportamiento que puede estar por encima de sus posibilidades

su 'dirección aparatosa' descansa en evitar ofender debido a que es una mujer... evita ser enérgica... no levanta la voz encontrando otras maneras de acentuar puntos críticos... Evita llevar pantalones o trajes de tres piezas con chaleco..." (1990:166-167)

En esta situación se observa que el comportamiento de la mujer directiva no es espontáneo, sino que responde a algo minuciosamente calculado con el fin de ajustarse a las expectativas, y así evitar conflictos y mantenerse en el puesto de trabajo. Por lo que para adoptar el comportamiento femenino que naturalmente se le adscribe, debe ser una gran estrategia, cualidad esta que, paradójicamente, se descarta en el estereotipo femenino (la mujer es más espontánea, menos racional o calculadora). Siguiendo a P. Watzlawich, lo que ocurre es que "cuando alguien pide a otro una conducta espontánea, ... deja de ser espontánea desde el momento mismo en que ha sido pedida", 1994:30)<sup>7</sup>

Se constata asimismo, el importante papel que juegan las percepciones interpersonales en las relaciones de poder y, en general, en la vida de una organización (Costa y López, 2000). La cuestión, "parece no ser cómo realmente difieren hombres y mujeres sino cómo se cree que difieren" (Sánchez-Apellániz, 1997:118).

La adaptación a las expectativas de los demás directivos sobre el papel de la mujer, resulta funcional en la medida en que evita la aparición del conflicto. Paralelamente la diversidad, la innovación, la creatividad queda ahogada por una cultura que no tolera los debates ni favorece el conflicto constructivo sobre cuestiones relacionadas con el trabajo. Una cultura que en realidad no integra las diferencias.

## 2.2. SEGUNDA PARADOJA: EL PODER DEL SIN-PODER

Las organizaciones actuales están expuestas a importantes cambios en la distribución del poder y en los sistemas de control en la organización. Se desarrolla en ellas un gran esfuerzo orientado a transformar los mecanismos tradicionales de control y dominación de los trabajadores; como respuesta a las exigencias del entorno, a la necesidad de creatividad e innovación y a las inquietudes de los trabajadores cualificados de las sociedades del conocimiento. Su principal objetivo es difuminar los controles, difuminar los símbolos de poder hasta donde sea posible.

---

7. El ejemplo típico de esta situación es el caso de la mujer que sugiere a su marido que le traiga flores de vez en cuando. "al expresar este deseo, ha eliminado para siempre la posibilidad de verlo cumplido: si su marido lo ignora, se sentirá aún menos amada, y si lo satisface, no por ello estará más contenta, porque no le trae las flores por su propia iniciativa, espontáneamente, sino sólo porque ella se las ha pedido" (Watzlawich, 1994:31)

Las estrategias encaminadas a este fin son diversas. De manera prioritaria hay que lograr un compromiso de los trabajadores con los valores, los objetivos, las políticas de la organización, es decir, crear una “cultura fuerte” (Garmendia, 1994). Este sería un prerequisite para que la empresa renunciara a ciertas parcelas de poder y de decisión. Mientras tanto, seguirían siendo necesarios los instrumentos de control.

De modo que las primeras actuaciones estarán dirigidas a lograr este mayor compromiso. En el ámbito de la gestión de recursos humanos se cuidarán especialmente los procesos de selección de los trabajadores con el fin identificar aquellas capacidades y actitudes acordes con la filosofía de la organización (facilidad para el trabajo en equipo, espíritu de participación y compromiso. etc.). Junto a la selección, la formación desempeña un papel esencial para la interiorización, el adoctrinamiento o la socialización en la cultura corporativa. En este objetivo de “formatear las mentes” (Linhart, D. 1997) de los trabajadores es fundamental también la labor de la dirección. Su función será la de servir de transmisores de la nueva cultura, actuarán como agentes de socialización y de animación y comunicación para hacer creíble el cambio que se propone en las pautas de control y en la estructura de poder. En síntesis, se trata de que abandonen su papel de jefes con un comportamiento autoritario y refuerzen su papel como líderes para contagiar y entusiasmar a los trabajadores con los valores y objetivos de la empresa.. Líderes con un estilo participativo, democrático, considerado con los subordinados, etc. y, por tanto, femenino .

En efecto, la expresión utilizada por D. Linhart es clara y tajante al respecto.. Se trata, por un lado, de sustituir el control externo por el autocontrol, por la autonomía responsable. O dicho de otro modo, de sustituir el control de los cuerpos por el control de las almas.

Por lo tanto, el debilitamiento del control directo sobre los trabajadores en el caso de que efectivamente se produjera, debería entenderse como un debilitamiento de este tipo de control pero no del control en si mismo. Es generalizada la sospecha de que, bajo una aparente moderación, lo que se produce por el contrario es el reforzamiento del control aunque a través de nuevos métodos más sutiles que penetran más profundamente en los trabajadores. Como indica Richard Sennet (2000), cuanto más se preconiza el fin de los controles y la extensión del igualitarismo, tanto más se controla al individuo en la empresa –de un modo más “amorfo” pero “implacable”.

Por supuesto, sin este ejercicio previo de formatear la mente de los trabajadores; la participación y la delegación de poder será sólo aparente. Pero los problemas para la obtención de una mano de obra más comprometida, son formidables. “La política

puede fracasar debido a la respuesta poco entusiasta de la fuerza laboral que se resiste a hacer ostentación de un compromiso con la empresa, ... puede que los trabajadores, y concretamente los sindicatos, tengan fuertes sospechas acerca de los motivos que tenga la gerencia”<sup>8</sup>. Además de los trabajadores, y planteando más de una dificultad están “los supuestos inculcados a los directivos de todos los niveles sobre los trabajadores y cómo controlarlos mejor”. Y, por último, “existe una cierta falta de claridad sobre los pasos necesarios para obtener una mano de obra más comprometida” (Guest, D. 1992: 196- 197).

En efecto, las resistencias de los directivos para adoptar los nuevos estilos de liderazgo han sido puestas de manifiesto en repetidas ocasiones (Klein, 1984; Guest, 1992; Strauss, 1994, Milkman, 1997, Argyris, 1999, entre otros) Este colectivo se siente amenazado al tener que conceder a los trabajadores mayor grado de control sobre su trabajo y al considerar que, con el autocontrol, sus puestos de trabajo pierdan sentido en la organización. Por otro lado, están obligados a aprender nuevas formas de dirigir que, a menudo, están totalmente en desacuerdo con lo que la tradición les ha enseñado que es correcto.

La generalización del liderazgo femenino choca entonces con los temores y arraigados hábitos de unos directivos mayoritariamente masculinos. Frente a esta situación, las estrategias que inicialmente ensayan tienen por objeto una reducción de aquellos símbolos de poder más visibles. Se constata en los hombres una tendencia a desprenderse del uniforme oficial que lo identificaba como miembro de una cadena de mando que se manifiesta en el “sincorbatismo”, la “informalidad colorista y el *casual wear*”. Tendencias éstas que “son obligadas por la necesidad de compartir la libertad de expresión con que se visten las mujeres que hoy son sus compañeras de trabajo” (Gil Calvo, E., 1997:164-165).

A nivel de empresa algunas estrategias para reducir los símbolos de poder más visibles han consistido en eliminar las zonas de aparcamientos reservadas para directivos o los comedores independientes. También en algunos estudios se ha contemplado la posibilidad de que la mujer directiva sea utilizada especialmente como fachada, como un truco de las empresas para mostrarse al exterior como potenciadoras de la igualdad de oportunidades ((Calas y Smircich, 1993; Snavely, 1993 Jacobs,

---

8. Muchos trabajadores “objeto de conciencia” manifiestan su incredulidad y desconfianza respecto a los credos de la empresa. Garrahan y Stewart (1995) en sus investigaciones realizadas en varias empresas japonesas instaladas en Europa y en Estados Unidos (Mazda, Nissan) elaboran una tipología de trabajadores según el grado de discrepancia y compromiso con la filosofía de la empresa. Los dos grandes grupos son: los objeto de conciencia y los conformistas.

1992 citado por por Sanchez-Apellániz, 1997: 58), y por qué no, como una parte del juego tendente a ocultar los símbolos de poder.

En efecto, la imagen que transmite la mujer directiva es mucho más suave y afectiva que la del hombre, incluso cuando éste se desprende del traje y la corbata. O cuando aquélla adopta estilos masculinos. Las reacciones de los subordinados son diferentes según el líder sea hombre o mujer. A ésta, se la ve siempre como mujer por mucho que quiera aparecer como “una mujer de acero” (Powell, 1991) Además, si se salen del estereotipo y adoptan estilos masculinos son peor valoradas (A: Kaufmann, 2000). Cuando la mujer ejerce un liderazgo de dominio se dice, por ejemplo, que lo hace para vengarse de las condiciones estremadamente duras que tuvieron que superar para alcanzar el puesto de líder, que “está amargada”, o, en el peor de los casos, que “necesita un buen polvo” que en realidad actúa como un “rapapolvo” por su extremada dureza.

Por otro lado, y en contradicción con la anterior imagen, a la mujer se le estereotipa más diestra en actuar en la sombra de una manera sutil e imperceptible. Algo que resulta altamente funcional para la labor de *formatear* las mentes de los trabajadores. Fortaleza interna revestida de dulzura sería la manera de liderar de las mujeres. Imagen que conecta muy bien con las fuentes de poder que tradicionalmente se han visto obligadas a detentar. Es “el poder ejercido detrás del trono” (Morgan) o el poder de puertas adentro, ejercido en su entorno más inmediato (doméstico, familiar o amoroso) al que las mujeres han estado reducidas históricamente al tener vedado el poder en contextos institucionales y económicos. La conocida frase: “Detrás de todo gran hombre siempre hay una gran mujer” es rica en significados que giran en torno a estas cuestiones. Por un lado refleja el estereotipo masculino con que se define el liderazgo, por otro, pone de manifiesto cómo el poder de la mujer se ha estereotipado como un poder ejercido (como esposa, amante o secretaria) “detrás del trono” que ocupa el hombre y que, a través de estrategias de seducción, consigue que el hombre que ocupa el trono desarrolle una dependencia psicológica o emocional<sup>9</sup>. La grandeza de la mujer es ante todo la de una “gran” seductora, una especialista en las armas de la seducción, que consigue ejercer una gran influencia en cómo va a utilizar su poder el tomador de decisiones. Es el mito de la mujer seductora, de la mujer que embruja. Que como decíamos puede ser funcional para la empresa cuando estas

---

9. El chiste no se ha hecho esperar ¿Qué hay detrás de un hombre inteligente?... Una mujer sorprendida. La versión actual de esa frase quedaría así: “Detrás de un gran hombre siempre hay una mujer... sorprendidísima”.

armas de mujer se utilicen para contagiar a los trabajadores de los objetivos y valores que establece la organización<sup>10</sup>,

Parafraseando a H. Sérieyx, (en sus sospechas sobre la autenticidad de las fórmulas participativas que ensayan las empresas) podríamos decir que el liderazgo femenino –¿y la incorporación de la mujer a los puestos de dirección?– se utilizan “como ardidés para ser simpático con el personal”, dando la impresión de ser “una mermelada que se utiliza para hacer tragar (mejor) la tostada de un *management* cuyos fundamentos no se ponen en tela de juicio: se consigue que la obediencia no sea tan penosa, pero no se libera la responsabilidad” (1994:112).

Con lo que podemos concluir que en este contexto de difuminar el poder en la organización, el poder de la mujer directiva se deriva, por un lado, del sin-poder<sup>11</sup> que se les supone por parte de los trabajadores. Aunque también por parte de algunos compañeros del equipo de dirección que, debido a la obligación que adscriben a la mujer de compaginar su trabajo en la oficina con el cuidado de la familia, la ven como un miembro poco conflictivo, que dejará actuar a los demás sin oponer grandes resistencias.

Y, por otro lado, de las habilidades que se les atribuyen para camuflar su poder frente a los trabajadores como consecuencia precisamente de habérselo negado históricamente.

Además, en un contexto en el que priman los valores de la igualdad, la justicia y la democracia, el acceso de la mujer a puestos de dirección contribuye a legitimar el carácter democrático de la organización en un doble sentido. Por una lado porque se hace manifiesto el acceso abierto de la mujer a los puestos de dirección, Por otro lado, porque se le supone con una mayor orientación y consideración a los trabajadores, con un estilo menos autoritario y más democrático. De este modo se desautorizan las actitudes críticas, las incredulidades y sospechas de los trabajadores.

- 
10. En este punto se manifiestan las contradicciones subyacentes a los programas de cambio. Siguiendo a Argyris, con esto se quiere señalar que “aunque esos programas sean implantados correctamente, no fomentan la conducta que deberían inspirar, ni pueden hacerlo... Como todas las fases se han descrito con gran precisión mediante un conjunto de instrucciones, el consejo en realidad lo que hace es estimular más el compromiso externo que el interno. Está claro que cuando las acciones de los empleados se definen casi exclusivamente desde el exterior... la conducta resultante no puede ser liberadora ni proporcionar autonomía”. (1999:122-123)
11. El mismo proceso a que están expuestos los productos en la sociedad de consumo de masas. Cada vez se consumen más productos “sin” (café sin cafeína, cerveza sin alcohol, tabaco sin nicotina, etc.),

### 3. CONCLUSIONES

Hoy más que nunca es necesario poseer líderes en las organizaciones capaces de asumir riesgos, de adaptarse a un entorno cada vez más cambiante y complejo. Tanto los miembros de las organizaciones como quiénes están afectados por las decisiones de la organización exigen un nivel de consideración y respuesta muy superior a épocas pasadas. Hoy, las organizaciones más que nunca, tienden a ocultar sus auténticos valores, pero nos encontramos en una fase de transformación. Así, la efectividad del líder es juzgada por su pertinencia situacional, es decir por dicha capacidad adaptativa y no por su género.

Es necesario asumir y aceptar la diversidad tanto sexual, como de identificación sexual y de género, entre otras, la sociedad se vuelve cada vez más abierta y tolerante, los estereotipos de rol sexual y por ende, la identificación de un determinado liderazgo basado en el género ya no nos sirve.

No hay que juzgar estos modelos como mejor o peor, correcto o incorrecto., Parfraseando a Ginette París (1986) cuando contrasta a Apolo con Afrodita, J. Hillman escribe: "cada uno de ellos es indispensable para la civilización (o el management) y una mentalidad politeísta nos ayudaría a reconocer a ambos, sin intentar enfrentar a uno contra el otro... Una opción entre las figuras nos situaría en un pensamiento antagónico, que enfrenta un modelo contra el otro y desencadena una guerra, o por lo menos un litigio, entre los dioses. La tarea no es tanto la de elegir entre estilos como la de apreciar su diversidad. Cada situación que debe enfrentar el management tendrá una configuración distinta, y planteará sus propias y peculiares demandas se resolverán en la moneda de la figura mítica que origina esa situación. La habilidad gerencial se convierte en percepción psicológica" (2000:208)

### 4. BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, Ch, "La delegación de autoridad. El nuevo vestido el emperador." En Harvard Business Review : *Dirigir personas en la Empresa*. Bilbao: Deusto. 1999 pp115-136
- BLANCHARD, K. Y O'CONNOR, M. (1997) *Dirección por valores*. Barcelona: Gestión 2000
- COSTA, M. Y LOPEZ, E. *Los secretos de la dirección*. Madrid: Piramide 2000
- GARMENDIA, J.A (2000) "Cultura corporativa, participación y resultados económicos" en Sanagustín, M.V., Lucas Marín, A. Y Gómez Bahillo (comp.) *La participación en las organizaciones: un desafío para el nuevo milenio*. Zaragoza: Egido Editorial.

- GARMENDIA, J.A. (1994): *Tres culturas: organización y recursos humanos*. Madrid: ESIC
- GIL CALVO, E. *El nuevo sexo debil. Los dilemas del varón posmoderno*. Madrid: Temas de hoy, 1997
- GUEST, D. E. "El control y el compromiso del trabajador" en HARTLEY, J.F. y STEPHENSON, G. (comp.): *Relaciones Laborales, La psicología de la influencia y del control en el trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992.
- HITE, Shere (2000) *Sexo y negocios*. Madrid: Prentice-Hall
- KEENOY, T. "La creación de mecanismos de control" en HARTLEY, J.F. y STEPHENSON, G. (comp.): *Relaciones Laborales, La psicología de la influencia y del control en el trabajo*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992.
- KLEIN, J.A.: "Why supervisors resist employee involvement", *Harvard Business Review*, nº. 62. pp. 87-95. 1984.
- LINHART, D.: "El trabajo y el empleo en Francia: algunos elementos del debate científico", *Sociología del Trabajo*, nº 31, pp15-36, 1997.
- MILKMAN, R.: "El nuevo trabajo americano ¿buen o mal camino?", *Sociología del Trabajo*, nº 31, pp 37-55, 1997.
- MORGAN, G. 1990 *Imágenes de la organización*. Madrid: ra-ma
- Nicholson, J. 1987. *Hombres y mujeres. ¿hasta que punto son diferentes?* Barcelona: Ariel
- SANCHEZ APELLANIZ, Mercedes (1997) *Mujeres, Dirección y Cultura organizacional*. Madrid: CIS.
- SENNETT, R.: *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama, 2000.
- STRAUSS, G.: "La participación de los trabajadores en la gestión", en HARTLEY, J.F. y STEPHENSON, G. (comp.): *Relaciones Laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992.
- THOMAS, D. Y ELY, R. "Cómo hacer que las diferencias importen. Un modelo para gestionar la diversidad". En *Harvard Business Review : Dirigir personas en la Empresa*. Bilbao: Deusto. 1999 pp 137-163
- WATZLAWICK, P. *¿Es real la realidad? Confusión, desinformación, comunicación*. Barcelona: Herder, 1994