

El género del poder

El estilo femenino en las organizaciones laborales*

Luisa Martín Rojo (Universidad Autónoma de Madrid)
Concepción Gómez Esteban (Universidad Complutense de Madrid)

Ahora que ya hemos trabajado la comunicación interpersonal entre mujeres y hombres, vamos a centrarnos en este capítulo en lo que ocurre en las organizaciones laborales de nuestro país y, más en concreto, en cómo es percibida y valorada la manera de dirigir y comunicar femenina dentro de ese ámbito.

Los objetivos que abordaremos en este capítulo son principalmente los siguientes:

1. Mostrar la influencia que ejerce el contexto laboral (la cultura y la estructura organizativa) en la forma de mandar y comunicar femenina y en cómo estas capacidades son percibidas y valoradas. Para ello, trataremos de:
 - 1.1. Examinar cuál es el modelo de dirección imperante en las empresas de nuestro país, qué relación guarda con los estilos comunicativos y, más concretamente, con el femenino.
 - 1.2. Plantear las conexiones que existen entre el sistema de género y el poder laboral.
 - 1.3. Señalar la importancia de las redes sociales en el desarrollo de la carrera profesional femenina y en la integración de las mujeres en las organizaciones laborales.
2. Orientar sobre las buenas prácticas en las organizaciones laborales.
3. E incitar a la reflexión sobre los estilos propios de dirección y comunicación mediante ejemplos y ejercicios.

En este capítulo te ejercitarás en la observación de tu estilo de comunicación y el de los demás pero, sobre todo, aprenderás a no descorazonarte y a vislumbrar nuevas vías para desarrollar tu carrera profesional.

* En la documentación de este capítulo quisiéramos agradecer la colaboración de la investigadora Aitana Garí Pérez.



Introducción

Las prácticas comunicativas abarcan todos y cada uno de los ámbitos de la vida de las organizaciones laborales. Es a través de actos comunicativos como en ellas fluye y circula la información, se organizan las actividades y el desempeño de tareas, se establecen relaciones, y se crean equipos y redes sociales. La comunicación es, por tanto, pieza esencial en el funcionamiento, en la constitución y estructuración de las organizaciones laborales y en la creación de vínculos entre quienes trabajan en ellas. Dada su importancia, en cada comunidad, en cada contexto, la comunicación se encuentra siempre regulada y se establecen normas y restricciones acerca de cómo hablar, de qué hablar, con quién hablar y cuándo resulta más oportuno hacerlo. En este capítulo examinaremos algunas de las regulaciones y restricciones que encontramos en el ámbito laboral pero, sobre todo, examinaremos qué consecuencias tiene el hecho de que quienes participan de estos acontecimientos comunicativos sean varones o mujeres.

Para abordar esta cuestión de la regulación de la comunicación en relación con el género, tenemos que remitirnos a los estilos comunicativos que hemos estudiado en el capítulo anterior. El concepto de "estilo", aplicado al estudio de la comunicación, nos resultará muy iluminador para entender lo que ocurre en nuestros centros de trabajo, si bien tenemos que tener siempre presente que puede también inducir a simplificaciones que es preciso evitar. Ciertamente, este concepto podría dar lugar a generalizaciones e idealizaciones difíciles de sustentar. Así, si la débil posición social de la mujer -común a distintas sociedades- y las similitudes en las formas de socialización explican, entre otros factores, el que se puedan detectar rasgos semejantes que llegan a configurar un estilo comunicativo similar, no es menos cierto que, en virtud de la posición socio-económica, la ocupación y el nivel educativo, las singularidades culturales y la edad, se detectan entre las mujeres diferencias en todos los niveles -incluida la forma de hablar. Por otro lado, y esto nos interesa especialmente en este capítulo, las personas manejamos siempre más de un estilo comunicativo dependiendo del contexto en que nos encontremos. En el ámbito laboral ocurre lo mismo, por lo que cada mujer variará su estilo y lo adaptará a la situación y a las personas que la acompañan (véase, Caldas y Martín Rojo, 1999).

Ahora bien, la valoración que se haga del comportamiento dependerá de cuál sea el estilo que se considere más apropiado y, en este sentido, es preciso tener presente que en las organizaciones laborales de muchos países sigue predominando una cultura masculina. Esto se hace patente en el hecho de que los modelos y los criterios que sirven para medir la competencia y los requisitos para ocupar puestos de mando siguen estando claramente vinculados al estereotipo de varón (autoridad, decisión, independencia de criterio, fortaleza). Y lo mismo ocurre con la forma de comunicarse. Por tanto, en este capítulo abordaremos dos dimensiones de la actividad laboral que se realizan a través de las prácticas comunicativas. En primer lugar, nos ocuparemos de un aspecto muy importante para las mujeres que se incorporan a las empresas en puestos de responsabilidad: cómo dirigir y ejercer el mando. En segundo lugar, estudiaremos cómo se establecen los vínculos con los iguales y con los superiores; un factor esencial en el desarrollo de nuestra vida y de nuestra carrera laboral, que presenta también algunos obstáculos para las mujeres por el predominio que han tenido hasta muy recientemente las formas y usos masculinos en los centros de trabajo.



El modelo de mando emergente en la empresa y la adecuación del estilo femenino

A. Modelos de mando

Un factor clave para entender la problemática que rodea el desempeño de puestos de dirección es el modelo directivo que empieza a imponerse en la empresa española frente a los viejos modelos de mando.

La mayor complejidad laboral, sumada a la existencia de una sociedad más democrática, está imponiendo una forma de mandar más relacional y que da mayor relevancia a la dimensión comunicativa de las relaciones laborales. A diferencia del modelo tradicional de corte más autoritario, ya no se legitima básicamente por el organigrama sino que necesita legitimarse en las propias relaciones con los subordinados; un modelo en el que, sin ponerse en cuestión la jerarquía y el proceso de toma de decisiones, se enfatiza la suavidad en las formas y la capacidad de escucha y convicción del jefe.

En dicho modelo, la legitimidad necesaria para desempeñar el mando con autoridad depende, concretamente, de las siguientes capacidades básicas (véase Gómez, Martín y Callejo 2000), sobre las que volveremos en el apartado siguiente:

- a) *Preparación técnica*
- b) *Capacidad de tomar decisiones*
- c) *Capacidad de gestión y organización de equipos*
- d) *Capacidad de delegación*
- e) *Capacidad comunicativa*

Actualmente, este es el modelo valorado más positivamente en las empresas en España, y con respecto al cual van a ser evaluados los diferentes estilos de dirección y comunicación.

EJERCICIO 1

Uno de los principales objetivos de este capítulo es incitar a la reflexión sobre los propios estilos de comunicación y de mando mediante ejemplos y ejercicios. La primera práctica que te proponemos es un ejercicio de autorreflexión. Queremos que explores cuál es tu percepción de las formas de mando y de los usos comunicativos más frecuentes en el ámbito laboral. Y queremos que examines cuál es la vinculación que existe entre ellas y el género de las personas que desempeñan esos puestos de mando. Para ello, toma en consideración las afirmaciones siguientes e interrógate acerca de si las consideras verdaderas o falsas.

1. En las reuniones de trabajo:

Tus colegas prestan más atención cuando interviene un varón que cuando intervienen una mujer.

Verdadero Falso

Las mujeres utilizan menos elogios que los varones a la hora de valorar el trabajo de sus colegas.

Verdadero Falso

Las mujeres son más críticas que los varones a la hora de valorar el trabajo de sus



colegas. Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/> Los varones interrumpen más y contestan incluso a las preguntas que no van dirigidas a ellos. Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
2. Las mujeres jefas dan más órdenes y son más exigentes con sus subordinados. Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
3. Las mujeres jefas demandan más apoyo y colaboración que los varones. Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
4. Los varones tienden a abordar directamente y en primer término los problemas Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>

Al realizar el ejercicio, habrás comprobado que tenemos unas ideas preconcebidas acerca de cómo se comportan varones y mujeres en los puestos de mando. Estas ideas preconcebidas son las que hacen más esperables algunos comportamientos. Ahora vamos a abordar cómo estos modelos de mando se encarnan en prácticas laborales distintas y la relación que existe entre dichas prácticas y el género.

Distintas investigadoras se han planteado si existen estilos femeninos y masculinos de mando, y en qué medida estarían vinculados con los distintos estilos comunicativos tradicionalmente atribuidos a varones y mujeres. Recordemos cómo se han descrito estos estilos que ya hemos trabajado en el capítulo anterior y que coincidirían básicamente con los "estilos conversacionales" establecidos por Deborah Tannen (1990): a) el relacional (*rapport talk*), característico de las mujeres, cuyas estrategias conversacionales se orientan al establecimiento de conexiones y lazos sociales, y a la negociación de la relación; de manera que el ritual conversacional entre mujeres tiende a propiciar una apariencia de igualdad y solidaridad al tomar en cuenta el efecto que tiene en la otra persona el intercambio lingüístico; b) el informativo (*report talk*), característico de los varones, se plantea como medio para preservar la independencia y negociar el estatus dentro de una jerarquía (para una revisión actualizada de los estilos comunicativos de varones y mujeres, centrada en la situación social de la España contemporánea, véase Martín Rojo y Gómez Esteban, 2003).

Para Tannen (2001), Loden (1987), o Helgesen (1993), estos estilos comunicativos se manifiestan también en el trabajo y a partir de ellos se conforman estilos de mando diferentes según el género. En las mujeres, y en consonancia con su estilo más habitual de comunicarse, la forma de ejercer el mando sería más de corte democrático o transformacional, acorde con los modelos emergentes. A pesar de que existen trabajos que comparten esta hipótesis, otros estudios que analizan las relaciones laborales en algunas comunidades de España muestran resultados contrarios a ella al encontrar más semejanzas que diferencias en la forma que tienen de ejercer el mando varones y mujeres (en este sentido, puede consultarse Carrero Planes, 1991; De Luis, 1994; Sánchez-Apellániz, 1997; y Sánchez Santa-Bárbara y González González, 1998, y Barberá (2001), entre otros). De manera que la cuestión que tenemos que abordar en adelante parece compleja y, por tanto, difícil de diagnosticar¹

¹ Los datos que manejaremos a lo largo de este capítulo para iluminar esta cuestión y para cumplir con los objetivos fijados, provienen de algunas de las investigaciones realizadas por nosotras (Gómez, Martín y Callejo, 2000; Gómez, Martín, Callejo



B. El modelo de mando emergente en la empresa y los estilos femeninos

En el modelo de dirección cuyas capacidades hemos sintetizado arriba se concede mucha importancia a la buena comunicación con los empleados y colaboradores, pero ello no implica, como cabría esperar, que la forma de mandar de las mujeres encuentre menos resistencias. Y ello porque la posibilidad de mantener una buena comunicación con los subordinados e iguales, y obtener su reconocimiento, está condicionada por la pervivencia de una asociación entre el poder y la masculinidad. Algo que se aprecia bien cuando se pregunta a las empleadas cuál es el modelo de excelencia laboral, pues para ellas dicha excelencia viene representada por un "hombre ideal"; algo que, aunque ellas consideran con cierto sarcasmo que es "imposible", pone de manifiesto como se sigue atribuyendo exclusivamente la excelencia laboral al varón.

Y no sólo el jefe ideal tiene un género preciso; también lo tiene el jefe que convence, del que los empleados y empleadas aceptan fácilmente el mandato, figura a la que representan como un varón que sabe ejercer la autoridad pero con "mano izquierda". Paradójicamente, en este nuevo modelo de dirección algunas características atribuidas tradicionalmente a las mujeres -como tener "mano izquierda", marcar menos las distancias, ser menos impositivo o comunicar mejor- se asocian a lo masculino.

Es más, si volvemos a las cinco capacidades necesarias para desempeñar el mando con autoridad siguiendo el modelo emergente reseñado, veremos que la mujer sale siempre peor valorada:

a) *Preparación técnica*: Frente a la experiencia laboral, que se suele entender como el "tener oficio" y que tradicionalmente se asocia al varón, a la mujer se la asocia con la preparación, lo que a menudo supone atribuirle implícitamente un "saber no práctico" y, por tanto, un tipo de conocimiento carente de aplicabilidad inmediata.

b) *Capacidad de tomar decisiones*. Una capacidad que hoy se considera central en las empresas por la necesidad permanente de adaptarse a unos entornos económicos crecientemente cambiantes. En relación con esta capacidad, en general a las mujeres se las percibe con miedo a decidir –en el caso de la Administración Pública- o con capacidad de hacerlo pero en situaciones perentorias y de tensión, no en aquellas que exigen estrategia, proyección y planificación. Esta percepción, que se refleja en la imagen que muchas mujeres directivas tienen de sí mismas como "apagafuegos" dentro de la empresa, deriva posiblemente del hecho de que los varones dejan a las mujeres las tareas menos relevantes y de intendencia como forma de dignificar su propia posición (Bourdieu, 2000). Este comportamiento coadyuva a mantener la segregación femenina dentro de una misma ocupación y a reforzar la idea preconcebida de que la mujer quiere y tiene "menos responsabilidades" en el ámbito laboral que el hombre.

c) *Capacidad de gestión y organización de equipos*: Son los varones que tienen a mujeres como superiores quienes perciben de manera menos positiva la gestión femenina de equipos. Pero esta valoración es general, ya que esta capacidad depende en gran medida de las dos siguientes, en las que la mujer alcanza una valoración muy negativa.

Delgado, 1994; Martín, Gómez y Santamarina, 1995); estas investigaciones se han centrado sobre todo en las comunidades autónomas de Madrid y Cataluña y los ejemplos que presentamos son *verbatim*s extraídos del trabajo de campo realizado. (Para un desarrollo de estas investigaciones centrado en la comunicación en las organizaciones, véase Martín Rojo y Garí Pérez, 2002).



d) *Capacidad de delegación*. De la que parecen carecer las mujeres directivas, por cuanto con frecuencia son vistas como unas controladoras impenitentes de los empleados e incapaces de dejar en sus manos ninguna decisión por pequeña que ésta sea.

e) Por último, tenemos la *capacidad comunicativa*, la más importante pues saber mandar es en gran medida saber comunicar. Algo que sorprendentemente no se reconoce de ninguna manera a las jefas; volveremos sobre ello.

La forma en que se modulan estas habilidades en el caso de las mujeres nos muestra que saber mandar no es fácil; ni siquiera lo es siempre para los varones. En el caso de las mujeres es todavía más difícil, ya que la idea preconcebida es que no mandamos de forma "*natural*", no acabamos de encontrar ni el tono, ni el estilo ni los límites del correcto ejercicio del mando. Los/as empleados/as recogen esta idea diciendo que las jefas "*se pasan*" o "*no llegan*".

A continuación vamos a analizar en detalle los prejuicios y estereotipos que subyacen a estas percepciones.

C. Estilos comunicativos y formas de mando

En este apartado, nos plantearemos cómo se conjugan los estilos de mando y comunicativos femeninos; para ello examinaremos más profundamente cómo ejercemos las mujeres el poder en las organizaciones laborales y seguiremos analizando cómo se percibe ese ejercicio por parte de subordinadas y subordinados.

Cuando las mujeres acceden a puestos intermedios y altos en las empresas ante ellas se abren dos posibilidades. Obviamente, el que opten por otra estará, en alguna medida, influido por el contexto laboral del que se trate (sector, tipo de empresa, grado de feminización, nivel laboral, valores y normas dominantes, etc.). Estas posibilidades consisten: bien en mantener el estilo considerado tradicionalmente femenino; bien en asimilarse al estilo y las formas que aún dominan en las empresas radicadas en España; esta segunda posibilidad consiste, en consecuencia, en adoptar algunas de las prácticas tradicionalmente masculinas (puede consultarse Martín Rojo y Garí Pérez, 2002, para una descripción más detallada de las formas lingüísticas que caracterizan a estos estilos).

Vamos ahora a presentar un ejercicio para explorar ambas posibilidades que luego describiremos y analizaremos en detalle

EJERCICIO 2

¿Qué haces y cómo te sientes?

En una reunión de equipo que tú diriges, uno de tus subordinados presenta un informe que le has encargado y que no te parece adecuado ni suficiente, ¿cómo le manifestarías tu descontento y la obligación de rehacerlo?

En una reunión de equipo que tú diriges, tienes que pedir a los presentes que se queden algunas horas más trabajando fuera de horario, ¿cómo harías esa petición?

Te acabas de incorporar a un puesto directivo en una empresa constructora en la que



eres la única mujer. Al repartir las tareas, uno de tus subordinados discute la oportunidad de hacer lo que le has encomendado, sin muchos argumentos. ¿Qué harías en este caso?:

1. rebatirías con explicaciones su opinión;
2. le recordarías cuáles son sus funciones;
3. le escucharías y recapacitarías.

¿En cuál de las situaciones siguientes te cuesta menos negarte a hacer algo?: ¿cuando te dan una orden o cuando te piden algo como si se tratara de una ayuda o una colaboración?

¿Cómo te sientes ante una jefa que consideras autoritaria?

¿Cómo te sientes cuando llevas años trabajando con una persona y desconoces todo de su vida personal?

Muchos de los comportamientos que has podido observar en ti misma y que pueden resultarte molestos, como la dificultad para decir no, para ejercer la autoridad o defender tus puntos de vista, se encuentran, en parte, influidos por la falta de estatus que tenemos las mujeres y la interiorización de esta condición social. Quizás esta misma falta de estatus, así como otros factores, han propiciado también el que hayamos adoptado aspectos muy positivos como es una forma de ejercer la autoridad que no anula al otro sino que dialoga y le muestra consideración, y una forma de establecer relaciones con colegas y subordinados menos mediada por la jerarquía.

?? El estilo relacional de mando, ¿un estilo inadecuado?

La primera posibilidad que tienen las mujeres cuando se incorporan a puestos de responsabilidad es plegarse al estilo considerado tradicionalmente femenino. Vamos ahora a examinar en detalle qué recursos y estrategias comunicativas engloba dicho estilo y cómo se valora su uso cuando las mujeres jefas recurren a ellos.

✍ El primero de estos rasgos es la mayor atención que parecen presentar al conversar las mujeres a su interlocutor (a sus deseos, opiniones, a su bienestar). Esta mayor atención se plasma en recursos como, por ejemplo, iniciar nuestra intervención evocando lo dicho por quien nos ha precedido en el uso de la palabra ("como tú has dicho,"); nombrar o referirnos a él o a ella con frecuencia a medida que vamos exponiendo nuestro punto de vista ("tú pensarás que..."; "¿verdad, Juana, que es así...?"); y concluir recurriendo a preguntas latiguillo con las que requerimos el punto de vista del otro (del tipo, ¿no?, ¿eh?, ¿verdad?); además solemos salpicar toda la intervención con preguntas (directas o indirectas) con las que tratamos de adivinar y atender a la opinión del interlocutor ("no sé lo que tú opinarás, pero creo que...").

Cualquiera consideraría esta forma de conversar muy positiva, sin embargo, a tenor de los testimonios recogidos en las organizaciones, en el desarrollo de algunas actividades puede resultar disruptiva, particularmente, en tareas altamente valoradas como es la toma de decisiones. A pesar de que poco a poco se van asentando modelos de mando más democráticos, todo parece indicar que en el proceso de toma de decisiones se sigue esperando que sea el líder, el "jefe" dotado



de autoridad, el que asuma esta responsabilidad. Estas expectativas explican por qué, cuando las mujeres en puestos de mando recurren a comportamientos como requerir la opinión de los interlocutores como parte del proceso de toma de decisiones, su comportamiento pueda ser entendido como evidencia de una falta de criterio antes que como expresión de su voluntad de crear un equipo de personas con "opinión" que participen en la toma de decisiones (Gómez, Martín y Callejo, 2000).

≪≪ El segundo rasgo, que complementa al anterior, es no hacer notar ni autoproclamar los propios méritos y logros, sino, incluso, difuminarlos mediante estrategias que diluyen la responsabilidad (la agentividad). Entre estas estrategias destaca el uso del pronombre "nosotros" (para evitar el "yo") a la hora de señalar quién tiene la autoridad, quién tiene la responsabilidad o ha realizado las tareas. Este recurso bien pudiera estar asociado con el hecho de que a las mujeres no se nos educaba para competir en el espacio laboral. De nuevo nos encontramos ante un comportamiento que valoramos muy positivamente, pero que, al igual que ocurría con el primero, puede perjudicar y debilitar la posición de las mujeres en las empresas y en los niveles más competitivos. En el ejemplo (1), vemos cómo una directora del área de Recursos Humanos extiende y diluye su responsabilidad a la hora de seleccionar personal, e incluso renuncia a ella, evitando asumir el papel de agente en ese proceso ("llevan a cabo"). (Esta tendencia que renunciar a señalar la agentividad en los discursos femeninos ha sido estudiada por distintos autores, véase un resumen en Martín Rojo, 1997).

(1) -O SEA QUE TÚ TE ENCARGAS DE TODO EL PROCESO DE SELECCIÓN

- de todo el proceso de reclutamiento exactamente, entonces de lo que es poner desde los anuncios en la prensa, diseñar los anuncios, eh... o entrar en contacto con (no se entiende), porque a veces el reclutamiento lo **hacemos** o directamente o a través de la prensa o... con (no se entiende) ¿no?... y, y **llevan a cabo** el primer proceso de selección.

(Entrevista a mujer directiva de empresa privada)

≪≪ Otro rasgo, con frecuencia criticado, es recurrir a las formas indirectas y no imperativas a la hora de regular el comportamiento de los otros (por ejemplo, al dar órdenes). Por ejemplo, consideremos la diferencia que existe entre: "acaba hoy el informe y si te tienes que quedar hasta las 9, te quedas", frente a "si no acabamos hoy el informe perdemos el contrato, así que nos tendremos que quedar hasta las mil". Este rasgo que podría ser muy bien valorado desde un liderazgo de tipo transformacional, en el caso de las mujeres jefas da lugar, como los anteriores, a distintas interpretaciones: puede entenderse bien como una forma de consideración del interlocutor que trataría así de no imponerse al otro, bien como una interiorización de la falta de autoridad y, por tanto, como una muestra de la dificultad para imponerse. La indirección² es, por supuesto, propia tanto de varones como de mujeres, ya que se trata de un elemento fundamental de la comunicación humana. Sin embargo, hombres y mujeres, dependiendo de su posición social, tienden a utilizar esta estrategia en situaciones distintas y de formas diferentes, lo que puede dar lugar también a malentendidos. En el caso de las mujeres, es probable que recurramos más a ello cuando se trata de regular el

² Tannen ha dedicado un capítulo entero, el 3: "Por qué no dices lo que quieres decir?: *Lo indirecto en el trabajo*", al uso de los estilos directo e indirecto. En este capítulo dedica un gran esfuerzo a romper con la imagen negativa del estilo indirecto.

comportamiento de los otros en espacios públicos, en los que tradicionalmente no hemos contado con una posición social fuerte y, por lo tanto, con autoridad.

En este caso, como en los anteriores, hemos comprobado que la indirección en el mando se valora de forma distinta si hace uso de ella un varón o una mujer. En el caso de las mujeres en puestos de responsabilidad, la indirección siempre se condena. En algunos casos, porque se considera que revela falta de autoconfianza y seguridad y, consecuentemente, de poder y de capacidad de mando. O bien se critica esta actitud por considerarse una estrategia de manipulación, ya que el interés por contar con el beneplácito del otro sería meramente retórico dado que la diferencia de posición obliga a actuar como ordena el superior. Por el contrario, en las investigaciones citadas hemos comprobado cómo, en los varones, el recurso a la indirección no pone en cuestión ni su autoridad ni capacidad.

(2) - *Yo, pienso que las mujeres son un poco más retorcidas, ¿eh?*
¿MÁS RETORCIDAS?

- *...sí. A la hora de decirte algo, en lugar de decirte eres un "hijo de puta", dicen que: "Tú, no estás seguro, de que tu madre comerciase con su cuerpo y..."*.

(Reunión de grupo de mujeres empleadas en la Administración)

≠≠ Un último rasgo que suele atribuirse al estilo femenino y que, al igual que ocurre con los anteriores, despierta rechazo en las empresas, es sin duda recurrir a las confidencias personales en el trabajo, como en el ejemplo: "*No he terminado el informe. Desde que he empezado los trámites del divorcio, no me encuentro bien*". El intercambio de confidencias ha sido siempre considerado una forma eficaz de establecer relaciones sociales horizontales, presididas por la intimidad, ya que permite afirmar las similitudes y la expresión de solidaridad y, en consecuencia, la creación de lazos de lealtad (puesto que, en general, consolamos a quien nos hace la confidencia y aseguramos que podemos entenderlo ya que nos ha ocurrido algo semejante). Este comportamiento se considera más frecuente en las relaciones que establecemos las mujeres, sin embargo, en el contexto laboral y, particularmente, cuando existen diferencias de poder, resulta muy disruptivo.

(3) - *... las mujeres en mi trabajo, un **error** que cometemos muchas veces con, es notar que, haces amigas que **cuentas problemas personales**. Entonces, muchas veces después se te escapa. Yo creo que, los **hombres** entre ellos, muchas veces **hablan de fútbol, de alguna tía** que ha salido en la televisión que está muy bien. Y entonces, no tienen después esos roces personales que tenemos después las mujeres...*

(Reunión de grupo de mujeres empleadas en la Administración).

Así, son las empleadas que tienen como superior a una mujer quienes más critican este rasgo, pues, al igual que pasa en las órdenes indirectas, consideran que esta actitud confunde relaciones de poder y solidaridad, y que la similitud y los lazos derivados de la pertenencia al mismo género oculta y trastoca, pero sólo temporal u ocasionalmente, las diferencias de jerarquía. Se entiende, por tanto, como un uso manipulador y como una intromisión, que puede, incluso, a posteriori tener consecuencias negativas para el/la subordinado/a. Se piensa que puede revelar puntos débiles de quien hace la confidencia, lo que resulta siempre más perjudicial si quien lo hace ocupa una posición inferior en la jerarquía.

(4) ENTONCES, A MÍ, ME DA LA IMPRESIÓN DE QUE LAS JEFAS QUIEREN QUE SE SEPARE LO QUE ES EL MUNDO DE LA VIDA PRIVADA Y TAL, DEL MUNDO DEL TRABAJO; PERO... ¿NO ACABAN DE CONSEGUIRLO?

- *No. Es que además, mi jefa, en mi caso, me pregunta directamente, y no me exige, pero sí que presiona para que le cuente todo lo que pasa al rededor mío. Luego, tengo la sensación de que lo utiliza un poco en mi contra. O sea, para cuando...*

- *Son muy liantas*

- *...sí. Eso, muy lianta...*

- *...tremendamente liantas. Ya, lo somos por naturaleza. Pues, **imagínate encima con poder***

(Reunión de grupo de mujeres empleadas en la Administración)

Por lo señalado hasta ahora parece que mantener un estilo comunicativo considerado típicamente femenino contribuye a reforzar una imagen de las mujeres directivas que destaca su debilidad o incapacidad para desempeñar ese puesto, o por el contrario, puede promover que se las vea como falsas y manipuladoras. El mensaje que podemos extraer no parece muy positivo por el momento para nosotras, pues, si utilizamos un estilo femenino de mando, resultamos descalificadas, ya sea en el terreno profesional ya en el personal y ético ("liantas", "retorcidas"). En el apartado siguiente, veremos cómo, por paradójico que parezca, tampoco parece servir la otra posibilidad adoptar un estilo más impositivo.

?? **El estilo informativo de mando, ¿tampoco vale?**

La segunda posibilidad que se les ofrece a las mujeres que desempeñan puestos de responsabilidad es adaptarse a los usos aún dominantes en el ámbito laboral y adoptar un "estilo informativo". Un estilo, por tanto, más directo a la hora de ordenar, que marque más la autonomía y la responsabilidad del que habla a la hora de tomar decisiones, que no oculte la autoría a la hora de mostrar quién ha realizado determinadas acciones sino que se destaque, que no recurra a las confidencias a la hora de establecer lazos sociales, etc. La posibilidad de usar este estilo se ve, a menudo, potenciada por la existencia de un contexto laboral más masculinizado en aquellos niveles laborales como los intermedios donde la autoridad femenina puede verse más cuestionada. Sin embargo, adaptarse a moldes y maneras tradicionalmente consideradas como típicas de los jefes-varones, tampoco garantiza el éxito, ya que, como veremos, conlleva a menudo el que las mujeres jefas sean vistas como especímenes raros, al comportarse como se puede esperar de un mando pero no de una mujer (en este sentido, el caso de la dirigente Margaret Thatcher resulta paradigmático).

Las mujeres, a menudo, somos criticadas, en el ejercicio del mando, con el argumento de que parecemos desconocer el término medio en nuestro comportamiento. En las empresas se dice de ellas que pasan de las formas muy indirectas a la orden autoritaria, proferida a gritos; de hecho, se insiste a menudo en que las mujeres-jefas dan órdenes a gritos.

(5) - *En mi caso concreto, bueno yo tengo una jefa que es, bueno no sé como decirte. Es que **no habla, grita***

(Reunión de grupo de mujeres empleadas en la Administración)

D. Las imágenes de las mujeres jefas: ¿subordinadas o tiranas?



Lo examinado hasta ahora muestra cómo, pese a que los usos y prácticas comunicativas propias del estilo relacional son muy valiosas, a veces se rechazan en medios como el laboral, donde persisten estereotipos sexistas o existe mucha dificultad para reconocer o aceptar la autoridad de las mujeres. Antes de pasar a abordar el porqué de la pervivencia de estos estereotipos y dificultades, vamos a examinar en este ejercicio algunas de las imágenes más recurrentes que proliferan sobre las mujeres en el ámbito laboral.

EJERCICIO 3
¿Qué imágenes de las mujeres trabajadoras te sugieren los siguientes comentarios? Cuando veo a estas chiquitas (profesoras) saliendo a estas horas de la facultad, me pregunto quién hará la comida en su casa. ¿Qué tal la nueva directora general? Tiene unas piernas muy bonitas.
¿Te resultan molestos comentarios como los siguientes? En caso de que así sea, ¿qué piensas que habría que hacer ante su reproducción cotidianas?
Los ejemplos siguientes recogen frases hechas y habituales en las conversaciones cotidianas. ¿Qué imágenes y estereotipo de mujeres jefas revelan? - Se ve claramente que es ella la que lleva los pantalones - La han puesto de directora para que haga de florero - Menuda sargento, una dama de hierro - Ascendió usando sus armas - Lleva el presupuesto como si fuera la cuenta de la compra
Ejemplos como los siguientes son también muy frecuentes. En ellos el varón aparece como el punto de referencia, puesto que no se pone en duda ni su capacidad ni su formación y sirve de medida para medir la valía de sus colegas femeninas (que valen, trabajan tanto como ellos). ¿Crees que este tipo de comparaciones contribuye a crear una imagen positiva de las mujeres trabajadoras? "Las mujeres trabajan igual o mejor que los hombres" "Las mujeres están tan cualificadas o más que los hombres".

Algunas de las alusiones que hemos ido viendo cuando hemos estudiado los recursos comunicativos que pueden usar las mujeres en el ámbito laboral, nos ponen sobre la pista de un hecho esencial para entender la valoración de las formas de mando femeninas: la tendencia a presentar a las mujeres con mando o bien excediéndose en su desempeño o bien careciendo de capacidad para ejercerlo. Como vemos en el siguiente ejemplo, se contemplan sólo dos posibilidades: las jefas o son "acojonadillas" o abusan de su poder y resultan "super agresivas".



(6) - *pues que está por ejemplo, la típica conservadora y **acojonadilla** y tal, que la pobre no da para más. Y la **superagresiva**, que pasa al lado, te pisa el pie y encima **te grita**: Anda...*

(Reunión de grupo de varones empleados en empresas privadas)

Ejemplos como el anterior confirman los datos recogidos en algunos de los estudios que hemos realizado sobre esta cuestión (véase, por ejemplo, Gómez, Martín y Callejo, 2000; Gómez, Martín, Callejo y Delgado, 1994). En el ámbito laboral se perfilan dos imágenes básicas sobre las mujeres que ostentan puestos de responsabilidad: la de las "blandas" y la de las "duras". Y, como vamos a ver, en ambos casos las imágenes remiten a la presunta incapacidad femenina para el correcto ejercicio del mando; imágenes estereotípicas y prejuiciosas que ponen de manifiesto cómo el poder femenino aún es rechazado.

En general, las "blandas", las que "no llegan", son presentadas como carentes de autoridad laboral porque, presuntamente, no dan el mínimo profesional o carecen de capacidades de mando. En este caso, las resistencias por parte de los/as subordinados/as a aceptar su mando se expresan mediante un conjunto de imágenes que niegan capacidades a las jefas apelando justamente a su femenina manera de mandar; y se las asocia con los más rancios estereotipos que existen sobre las mujeres, como veremos. En el segundo caso, cuando se habla de las jefas "duras", se niega su autoridad presentando su forma de mando como un exceso en el desempeño; se trataría de mujeres que carecerían de verdadera autoridad por pasarse de autoritarias. Son vistas como las que "se pasan", ya sea porque trabajan más que los varones, ya porque se muestran más fuertes que ellos (lo que, en el caso de las jefas, siempre se concibe como necesidad de imponerse sobre los demás). Las resistencias y temor a su dominio se aprecian en las imágenes con que se las representa, tendentes todas a negar su feminidad y señalar su carácter masculinizado.

Como síntesis de lo que acabamos de exponer, podemos decir que tal y como ocurre con otros comportamientos, también en la dimensión comunicativa la noción primaria de autoridad se asocia a la masculinidad, de ahí que no sólo las imágenes de mujeres en puestos de responsabilidad estén marcadas por el género, sino también sus comportamientos comunicativos. Dicho de otro modo, esta asociación entre autoridad y masculinidad es más profunda que la simple asociación por la apariencia física (voz más sonora, más altura, etc. de los hombres). El problema principal es que en el propio sistema lingüístico subyacen rasgos que asocian la autoridad al mundo masculino: el tono de voz, la entonación de la orden, la preferencia por los actos de habla directivos directos, etc.

Como resultado de estos prejuicios y asociaciones, las mujeres españolas que desempeñan puestos de responsabilidad laboral se ven muy a menudo obligadas a hacer juegos malabares para minimizar y disimular su autoridad al tiempo que la ejercen. Así, por ejemplo, cuando utilizan expresiones indirectas e impersonales a la hora de dar órdenes y establecer requerimientos parece que están trastocando la jerarquía. Ello se debe a que en el ámbito laboral se espera que una persona en una posición subordinada tenga cuidado en mostrar su consideración y no ofender a su superior, mientras que a la inversa, es decir, del superior al inferior, las posibilidades no están cerradas. Ahora bien, estas posibilidades en realidad son limitadas en el caso de las mujeres jefas, al estar mediatizadas por la asociación del poder con la masculinidad, y por la precaria posición en que dicha asociación pone a las mujeres que desempeñan puestos de responsabilidad. Si, como dijimos cuando presentamos el modelo de dirección emergente en las empresas españolas, el ser reconocido por los otros – subordinados/as- es esencial para poder ejercer la autoridad, el rechazo a la mujer con poder que aún persiste en el ámbito laboral hará difícil el ejercicio del mando y obligará a las jefas a tener que preocuparse más de no ofender a sus subordinados e iguales que a sus superiores.



Poder y género

Esta difícil situación a la que se enfrentan las mujeres con poder en el ámbito laboral nos lleva a evocar el concepto de cierre social (dominación social), aplicado por Bernstein al campo sociolingüístico. Con este concepto de cierre social nos referimos a un proceso mediante el cual los grupos sociales tratan de mantener un control exclusivo sobre determinados recursos, en este caso lingüísticos, limitando el acceso a ellos. La lengua y la forma de comunicarse, como cualquiera de los elementos asociados con las diferencias de estatus, pueden ser utilizados como cierre social. En el caso que venimos estudiando, mientras que a los varones no parece exigírseles un estilo comunicativo específico para el mando en las organizaciones, las mujeres jefas no parecen disponer de uno que resulte adecuado. Esta desigualdad en las exigencias conlleva un proceso de exclusión por el que se dificulta, si no se impide, a las mujeres el acceso a recursos y posiciones valiosas dentro de la organización. Esta exclusión puede, a su vez, dar lugar a que el acceso a esos bienes y posiciones de alto rango se realice mediante la adaptación a los usos dominantes. Ahora bien, tampoco este comportamiento será plenamente exitoso para las mujeres por cuanto seguirá siendo valorado en función de los estereotipos de género vigentes, a los que subyace la ya mencionada asociación entre poder y masculinidad. El resultado en este caso es que, normalmente, se ve "desmujerizada" a la jefa; en otros términos, se puede aceptar su poder pero no se la ve como femenina; como se expresa en uno de los grupos de discusión que estudiamos: *'la mujer tiene que ser todavía más hombre para ejercer el liderazgo'*.

En nuestros estudios, de hecho, hemos constatado que de los dos tipos de imágenes sobre las mujeres directivas que acabamos de comentar la más habitual es la que plantea que las mujeres se exceden en el desempeño de sus actividades y en el ejercicio del mando; de tal forma que las mujeres serían más estudiosas, más trabajadoras, pero también más controladoras, más autoritarias, etc... Ahora bien, es importante reseñar que esta imagen femenina, aunque distorsionada, da cuenta de esa obligación de ser "más" que sus pares varones que tienen las mujeres si quieren acceder a puestos de poder laboral; y cómo, cuando por fin llegan a esos puestos, tienen que seguir siendo más, esforzarse más dada su mayor visibilidad y el recelo de su entorno. Como, a la vez, el modelo de mando imperante en la empresa española sigue siendo masculino, las mujeres se encuentran con que a menudo tienen que tomarlo como referencia, lo que implica, sobre todo en contextos laborales muy masculinizados, eliminar muchos de los comportamientos comunicativos que se esperan de las mujeres, de tal forma que es fácil que muchas acaben por ser vistas y por mostrarse de manera muy diferente a como eran antes de acceder a esos puestos o a como se comportan en otros contextos o situaciones.

Y, por ello, tienen que ser más, sobre todo, porque carecen de la autoridad que se le concede al varón; éste es el principal problema que tienen que enfrentar las mujeres que desempeñan puestos de responsabilidad en el mundo laboral; como hemos visto, hoy para poder mandar y ser plenamente aceptado el jefe tiene que "tener autoridad", no sólo potestad o poder; debe "hacerse respetar" por sus subordinados.

Ahora bien, para lograr ese reconocimiento es básico explicitar el porqué de lo que se manda y decide, pues no se trata sólo de que los empleados reconozcan el nivel jerárquico dentro del organigrama sino el porqué de lo mandado; y éste es uno de los puntos básicos en los que se basa la crítica a la forma de comunicar de las jefas por cuanto los/as subordinados/as manifiestan que ellas se comportan de manera tajante e impositiva al



transmitir una orden, como si deliberadamente evitaran las necesarias explicaciones y argumentaciones a la hora de mandar algo. Esta crítica pone de manifiesto el rechazo que existe a que las mujeres con responsabilidad laboral usen el estilo informativo, típicamente masculino, de carácter más impositivo.

A pesar de estas críticas, parece que, a veces, la realidad impele a adoptar los usos dominantes. De hecho, algunas mujeres directivas explican cómo están obligadas a evitar todo comportamiento comunicativo que pueda interpretarse como una muestra de debilidad; cómo necesitan ponerse una "coraza" como medio para demostrar que son fuertes y tienen la firmeza suficiente para ocupar esa posición jerárquica. Es así como, a veces, tienden a mostrarse más duras, pero también son vistas como más duras de lo esperado porque la dureza ni se espera ni se tolera en las mujeres —en cambio, casi nunca se percibe a los directivos como "duros" ni jamás se valora su esfuerzo como un "exceso" en el desempeño del cargo. De esa necesidad de coraza y de las robustas resistencias que aún existen para aceptar el mando femenino frente al masculino, surge la imagen habitual de las jefas como mujeres virilizadas y autoritarias.

Ahora bien, si las mujeres directivas se sienten necesitadas de "coraza" es porque están cuestionadas previa y permanentemente en su labor y lo están por el mero hecho de ser mujeres; pero, como muestran las imágenes reseñadas, el rechazo social y laboral al mando femenino se presenta como un problema suscitado exclusivamente por ellas, cuando lo que realmente sucede es que ni hombres ni mujeres aceptan plenamente el ejercicio del poder por parte de una mujer.

Y este rechazo surge con mayor intensidad entre aquellos/as que tienen que reconocer diariamente la autoridad de la jefa, pues son justamente los/as empleados/as con superiores mujeres los/as que, según nuestros datos, valoran de manera más negativa el mando femenino. De hecho, muchos de los calificativos más acerbos proceden de aquellas que generalmente están más discriminadas: las mujeres en posiciones laborales subordinadas, quienes en sus críticas reproducen muchas de las divisiones sociales impuestas por el sistema de géneros y el dominio masculino.

Para resumir lo dicho en este apartado podemos comentar cómo cuando las mujeres acceden a puestos de poder en la empresa se encuentran en un territorio pautado por y para los varones y, en tanto tal, en una posición de debilidad. Esta situación a menudo les empuja a tener que ser "más" que los varones y a eliminar algunas de las dimensiones que puede permitirse un ejercicio del mando más natural —que encuentre menos escollos a la hora de ejercerse—, como es fomentar más la participación de los subordinados o utilizar estilos de comunicación menos directos. más indirectos. Si esto no se produce así o, al menos esta es la percepción de los empleados, se originan conflictos que tienen como consecuencia más relevante reforzar la visión inicial que aún existeprevia que aún persiste en muchos sectores y empresas de que la mujer "no sabe mandar" y que promocionarla para un puesto de responsabilidad es un riesgo.

Ahora bien, como ya vimos, también se desacredita a la mujer jefa que usa un estilo de comunicación "típicamente femenino"; de tal forma, que parece inevitable concluir que la mujer siempre tiene que "pagar" por tener poder en el ámbito laboral. La lógica social imperante, que asocia el poder laboral a la masculinidad, pone a las mujeres en una situación difícil siempre, y tanto si incorporan el orden masculino, y recurren a un tipo de comunicación más informativo, como si lo "transgreden" comunicándose de forma más relacional, siempre son mal valoradas en su desempeño del cargo y se prejuzga su labor como muestran las imágenes presentadas más arriba.



O las jefas son más que los hombres o son menos según esas imágenes, pero el mensaje implícito en las mismas es claro: para gozar de autoridad laboral hay que ser varón (porque la única forma de mando aceptada como natural es la masculina); y, por ello, la forma de comunicación y el ejercicio del poder por parte de las mujeres necesariamente resulta forzado y, por ende, rechazado; el sistema de géneros aún imperante en nuestras sociedades se impone así en el ámbito laboral.

Relaciones verticales y horizontales: El aislamiento social de las mujeres jefas

Hasta ahora hemos tratado un aspecto muy importante para el acceso y desempeño de puestos de responsabilidad por parte de las mujeres: los estereotipos y prejuicios a través de los cuales se valora su ejercicio del mando. En este apartado queremos mostrar la enorme importancia que para el desarrollo de la carrera profesional y para la integración de las mujeres en las organizaciones laborales tienen las relaciones y redes sociales que se establecen dentro de dichas organizaciones (véase Martín Rojo y Garí Pérez, 2002).

Como sucede en el caso del mando, son muchos los indicios que muestran cómo la manera en que se organiza la comunicación en las organizaciones no sólo convierte cualquier comportamiento femenino en poco adecuado, sino que también influye en el aislamiento social de las mujeres al hacer difícil su integración en las redes sociales que se tejen en las empresas. Para ilustrar esta dificultad nos ocuparemos sobre todo de las relaciones horizontales que los trabajadores establecen con sus iguales (redes de iguales) y en menor medida de las relaciones verticales que establecen con los superiores (mentorías y esponsorías). Por último, comentaremos cómo en este panorama de aislamiento, las mujeres jefas parecen volverse hacia aquellas mujeres que ocupan posiciones inferiores en la jerarquía y, más en concreto, hacia las secretarías. Esta tendencia a intimar con las secretarías amortigua la sensación de aislamiento pero genera relaciones cargadas de confusión.

(7)- *Está anoréxica. O sea, el trato, nunca había tenido un trato. O sea, me refiero a la jefa más jefa de todos. Pues, era la jefa y era intocable. Y además, con muy mal humor y muy malas pulgas. Y de pronto, en una **fiestecilla** de éstas de un cumpleaños de alguien, empezó a contarme que se había ido de vacaciones, que había conocido un hombre y que no podía comer y no sé que. Y empezó a contarme una serie de detalles. Y mientras tanto, comiéndose la tortilla acabó con un plato entero de tortilla. Que yo, estaba con la boca abierta, que decía: Bueno, no para. O sea, **que de pronto**. Y después, de **contarme su vida con unos detalles superíntimos**, ya no ha vuelto a hablar más conmigo del tema. Digo, bueno. Pero, sí algo increíble. Y además, que luego he necesitado algún favor y tal y como que no me conocía de nada...*

(Reunión de grupo de mujeres empleadas en empresas privadas)

El orden comunicativo que hemos venido analizando y en particular las restricciones que afectan a los temas que se pueden abordar en la comunicación informal refuerzan, como vamos a ver, este aislamiento. A este aislamiento contribuye también la "incomodidad", cuando no el malestar, que manifiestan los varones por la dificultad que muchos muestran aún para integrar en el ámbito laboral las formas comunicativas y los temas de conversación por los que muestran preferencia las mujeres (conclusiones semejantes se encuentran en Bhatnagar, 1988).



A. Redes de iguales

Para estudiar los factores que inciden sobre el aislamiento femenino en las organizaciones laborales, nos centraremos ahora en las redes de iguales, esto es, en las relaciones informales que se establecen entre individuos que ocupan una posición laboral equivalente.

EJERCICIO 4

Ya hemos visto que uno de los principales objetivos de este capítulo es incitar a la reflexión sobre los propios estilos de comunicación y de mando; en este apartado veremos, también, cómo te relacionas cotidianamente con iguales y superiores en tu centro de trabajo.

La práctica que te proponemos ahora es igualmente un ejercicio de autorreflexión. En primer lugar, queremos que explores cuál es tu percepción de cómo se relacionan y, por tanto, cómo se comunican varones y mujeres en el ámbito laboral. Para ello, examina las afirmaciones siguientes e interrógate acerca de si las consideras verdaderas o falsas.

Cuando hacemos una pausa en el trabajo para tomar un café, las mujeres son más habladoras que los varones y las que siempre animan la conversación.

Verdadero Falso

Cuando se organizan convenciones y conferencias, en las que se abarrotan salones de reuniones o de actos, a los varones les resulta menos difícil hablar en público, subirse al estrado, intervenir para opinar sobre lo que otros intervinientes han dicho.

Verdadero Falso

Cuando un colega se incorpora por primera vez al un centro de trabajo, los varones se muestran más abiertos y más amistosos con él, ofreciéndose para lo que necesite.

Verdadero Falso

En las grandes ocasiones, como las cenas de Navidad, los varones aprovechan para hablar de su situación personal, para comentar si están solteros o casados, los hijos que tienen y lo que les pasa.

Verdadero Falso

A las mujeres les divierte más salir en grupos grandes y ruidosos, en lugar de reunirse con uno o dos colegas para charlar un rato en un lugar tranquilo.

Verdadero Falso

En los grupos grandes, las mujeres son siempre las más chistosas y bromistas, y las que más anécdotas picantes cuentan.

Verdadero Falso

Los varones hablan de sexo en grupos pequeños, para intercambiar opiniones sobre sus problemas y deseos.

Verdadero Falso



Habrás detectado en tus respuestas que varones y mujeres tendemos a recurrir a temas distintos y a conversar de forma diferente, vamos a ahora a analizar en qué consisten estas diferencias.

?? Temas de conversación

Tannen (2001) propone que dentro del ámbito laboral, junto a los "grandes temas de conversación"³, como es hablar del trabajo, se ponen en juego "pequeños temas de conversación". Señala, además, al respecto que cada género muestra preferencias distintas a la hora de elegir o considerar determinados temas más o menos adecuados para cada ocasión. Así, se ha observado que las mujeres suelen mezclar los negocios con conversaciones relativas a su vida privada y personal, mientras que los hombres parecen preferir hablar de sus aficiones, antes que de sus relaciones personales.

(8) *-...yo, los señores que veo en la oficina, los veo hablando de fútbol, hablando de toros, hablando de pesca. Pero no hablando de su mujer, de su marido, de no sé que, de no sé cuantos.*
(Reunión de grupo de mujeres empleadas en la Administración)

De hecho, los varones acusan a menudo la dificultad de encontrar temas adecuados con los que establecer conversaciones intrascendentes con sus compañeras o jefas.

(9) *- Hombre, yo nunca he tenido un jefe, pero estoy convencido que cuando llegas un lunes a trabajar, tienes más temas de que hablar, con un hombre que con una mujer. Muchísimo. O sea, a la hora de hablar con una mujer, te cortas muchísimo.*
(Reunión de grupo de varones empleados en empresas privadas)

No sólo es distinta la elección, sino que cada género hace una valoración diferente de la pertinencia de incluir dichos temas en el ámbito laboral. En el caso de los varones, la irrupción en los dominios laborales de temas relativos al ocio, el sexo o la amistad, no parece entrañar riesgos para su posición e integración en este ámbito. Incluso en el supuesto de que un varón revele su vida privada, optando así por un estilo relacional, la valoración es bastante positiva, especialmente por parte de sus subordinadas (es "entrañable"), a diferencia de lo que ya vimos en el caso de las jefas:

(10) *- Sí. A mí, mi jefe me ha contado cosas de su familia y, pero en plan entrañable. Me he sentido mejor, cuando él me lo ha contado que cuando me lo contaba la otra.*
(Reunión de grupo de mujeres empleadas en la Administración)

Para adaptarse a los temas más habituales en la comunicación informal entre colegas, encontramos que son las mujeres las que hacen un mayor esfuerzo intentando acomodarse a los temas de conversación dominantes.

(11) *- Yo paso totalmente del fútbol, pero normalmente en el desayuno, que es donde más se monta la tertulia, lo sigo por pura chorra, porque... pero nada más. Igual que salen programas de televisión.*
(Reunión de grupo de mujeres empleadas en empresas privadas)

³ Tannen los denomina: *big talk* y *small talk*.

⁴ Tannen los denomina: *big talk* y *small talk*.

Mientras que los varones, tal y como se ha mostrado en otras investigaciones (Henley y Thorne, 1977; Kramarae, 1981, Tannen, 2001), no parecen realizar el mismo esfuerzo de adaptación.

(12)- Yo no he oído a ningún compañero **hablar de ropa**, ¿eh?

- *Ni yo tampoco.*

- *Pues yo sí.*

- *Yo sí.*

- *A ese nivel que me estás diciendo, no.*

- *De camisas y eso sí he oído alguna vez*

- *De coches*

(Reunión de grupo de mujeres empleadas en empresas privadas)

Hasta hace muy poco tiempo predominaba en las organizaciones un ambiente masculino, con sus usos y formas dominantes, lo que limitaba estas redes de relaciones entre iguales a relaciones entre varones; esto permitía que en ellas se hiciera gala de un estilo informal y muy masculino, en el que está presente el contacto físico (las palmadas, por ejemplo), la expresión desenfadada, los juramentos y los tacos con alusiones sexuales, y los temas subidos de tono.

Los varones se refieren a menudo al desconcierto que conlleva ahora la presencia femenina en el medio laboral y la dificultad de cambiar el estilo de relacionarse que ello entraña.

(13) -*Y tú te cuidas mucho el trato. Estoy contigo. No puedes decirle: venga, cabrón, corre y...*

(Reunión de grupo de varones directivos de empresas privadas y Administración)

Esta incomodidad masculina, y el estrés que parece conllevar, es presentada por los hombres como una de las causas del aislamiento social de las mujeres, y, a menudo, la utilizan para explicar la distancia que muestran muchos colegas masculinos hacia sus compañeras directivas .

?? **Situaciones contextuales**

Por último, las relaciones informales precisan de determinados escenarios donde las relaciones se hagan menos formales, donde se relajen las tensiones y las relaciones de poder sean menos manifiestas. Ocasiones como la hora del café, las sobremesas, las fiestas, las cenas de Navidad, las salidas nocturnas, permiten establecer relaciones más fluidas e informales de las que pueden surgir redes de relaciones más estables. Paradójicamente, participar en este tipo de situaciones también presenta obstáculos para nosotras. Cuando estas situaciones se producen con sus iguales jerárquicos y especialmente en sectores y ámbitos muy masculinizados, las mujeres en ven excluidas de estos contextos por el predominio de los gustos y las elecciones masculinas; lo que es evidente en el siguiente ejemplo.

(14)- *Mi mujer es ingeniero de caminos, es un mundo totalmente de hombres. Bueno, pues entonces es un mundo en el que los club (¿) de carretera, y como aquí no hay ninguna mujer, los club (¿) de carretera se nutren de cantidad de ingenieros de obras y cosas de estas. Ella es ingeniera. Entonces se **van a dos tipos de comidas: las comidas donde va ella y las comidas donde no va ella.***



(Reunión de grupo de varones directivos de empresas privadas y Administración)

En estas situaciones, las mujeres habrán de encontrar un estilo y habrán de conseguir que los prejuicios que condenan muchos de sus comportamientos se atenúen. Los ejemplos 13 y 14 muestran cómo, por ahora, la falta de un estilo que se considere adecuado predomina también en estos contextos informales.

Es preciso llamar la atención sobre las implicaciones sociales de este relativo aislamiento y marginación de las redes masculinas de iguales, puesto que esas redes, a niveles directivos, son los grupos donde radica el verdadero poder. Tras nuestras investigaciones, creemos que las redes masculinas operan como un mecanismo de exclusión de la mujer que es justificado por la *'incomodidad'* frente al otro género, como hemos dicho. Este mecanismo resta influencia a las mujeres dentro de la organización, dificulta su promoción, y facilita la vigencia de los estereotipos y prejuicios sobre el estilo comunicativo y de mando de las mujeres.

A esta marginación que sufre la mujer hay que sumar, muy a menudo, la dificultad para encontrar modelos femeninos de referencia y mentores que velen por su carrera profesional y le enseñen las reglas del juego.

EJERCICIO 5

Con este ejercicio queremos que pienses en lo que tú haces y en cómo te sientes en tu comunicación diaria con los demás, para después reflexionar sobre cuáles pueden ser las consecuencias que tiene el modelo que aplicas a la hora de relacionarte con tus colegas.

¿Qué haces y cómo sientes?

En tu centro de trabajo, ¿quién es la persona con la que te sientes más a gusto comentando esas cosas que no son estrictamente del trabajo pero que te hacen sentir confortable en él?

- Con tu secretaria
- Con una compañera
- Con un compañero

¿Cómo te relacionas con tus compañeros/as?

- Sales con ellos de vez en cuando
- Tomas un café o un vino durante la jornada o al terminarla
- Buscas un tema o una afición común para tener de qué hablar

En el caso de que tu elección haya sido la última, ¿qué temas manejas con preferencia si se trata de mujeres?

- Tus hijos, si los tienes
- Los deportes
- La casa
- Otras aficiones
- Temas políticos
- La actualidad del día
- Tus logros diarios en el trabajo

Tu elección probablemente es diferente si se trata de varones o si se trata de audiencias mixtas, donde hay hombres y mujeres. ¿Cuál serían los temas de tu elección en cada caso?



En tu empresa la mayoría son varones, ¿qué obstáculos encuentras para establecer relaciones de tipo informal con tus compañeros?

- No hay espacios en tu empresa para ello
- No sabes de qué hablar
- No te gusta salir con ellos porque se divierten con cosas que a ti te aburren
- Te disgusta salir con ellos porque no te gusta cómo te tratan

En tu empresa la mayoría son mujeres, ¿qué obstáculos encuentras para establecer este tipo de relaciones informales con tus compañeras?

- No hay espacios en tu empresa para ello
- No sabes de qué hablar
- Te horroriza salir con ellas porque se divierten con cosas que a ti te aburren
- Te horroriza salir con ellas porque se desvelan cuestiones personales que luego pasan facturan

En estas relaciones informales entre varios compañeros, ¿qué imágenes crees que transmites preferentemente?

- La de una colega en la que se puede confiar
- La de una trabajadora capaz y eficaz
- La de una persona entrañable y amable
- La de una persona inteligente y bien formada

¿Qué imágenes crees prefieren transmitirte en esas ocasiones tus colegas varones más próximos en las reuniones informales?

- La de colegas en los que se puede confiar
- La de trabajador capaces y eficaces
- La de personas entrañables y amables
- La de personas inteligentes y bien formadas

En el caso de que hubieras detectado diferencias, ¿crees que la imagen que de estas ocasiones sale puede influir más allá podría influir en otros ámbitos, como en el momento en el que hay que elegir a quién de vosotros/as se promociona?

Es probable que en el ejercicio que acabas de realizar te hayas identificado con algunas de las situaciones analizadas y te hayas encontrado con algunos de los dilemas que hemos estudiado. A este malestar y a estos dilemas te habrás enfrentado también en el día a día del trabajo, ya que el mayor aislamiento de las mujeres directivas dificulta el desempeño de nuestras tareas. Cuando nos incorporamos por primera vez a una organización, sobre todo si vamos a asumir un puesto de responsabilidad, es importante conocer no sólo los aspectos técnicos del trabajo, también los usos, modos de hacer y algunos detalles de quienes nos rodean; igualmente es importante, y en parte deriva de ello, desarrollar un sentimiento de pertenencia a un grupo de iguales y a una organización. Son precisamente nuestros superiores que se interesan por los recién incorporados y los iguales con quienes nos relacionamos, quienes pueden proporcionarnos ese conocimiento necesario acerca de las normas y formas de hacer más habituales y acerca de lo que se espera de nosotras. Las redes de iguales desempeñan también un papel muy importante en la promoción, ya que en ocasiones no son tan importantes los méritos que se poseen, sino en qué medida estos se dan a conocer, se reconocen y se valoran.



Por razones de espacio nos hemos limitado a estudiar las relaciones horizontales; ahora bien, daremos algunos breves apuntes para mostrar la influencia decisiva que tienen también las relaciones con los superiores, esto es, a lo que llamamos aquí relaciones verticales.

B. Relaciones verticales

Las relaciones de apoyo verticales, las mentorías y esponsorías en las que alguien actúa como "valedor" en el terreno profesional, contribuyen de forma esencial a la promoción y al desarrollo de la carrera de cualquier profesional. El problema principal es que, en los estudios realizados, se ha constatado que las mujeres se enfrentan al problema de no encontrar mentores/as; fundamentalmente, por alguna de las siguientes circunstancias: a) la inexistencia de figuras femeninas en puestos de poder en algunas empresas; b) la renuencia a ejercer de mentoras de otras mujeres que muestran algunas mujeres bien ubicadas dentro de la jerarquía laboral; c) el hecho de que, igualmente, muchos varones con poder dentro del ámbito laboral tienen enormes reservas a la hora de ejercer activamente ese papel.

Con respecto a aquellas mujeres renuentes a apoyar la carrera profesional de otras dentro del medio laboral, hay que decir que dicha actitud ha sido descrita dentro de la literatura especializada con el nombre de "síndrome de la abeja reina" (Baster y Lansing, 1983). Quizás se trata de mujeres que no son plenamente conscientes de las dificultades que ellas y muchas otras tienen que enfrentar a la hora de promocionar y, por tanto, no están dispuestas a evitar a otras dichos esfuerzos. Quizás, la lucha por desarrollar en solitario estrategias para adaptarse a un medio hostil, como lo son a menudo para las mujeres los ámbitos laborales muy masculinizados, y el mensaje implícito que se lanza en dichos ámbitos de que sólo se accede a la promoción distanciándose de los comportamientos femeninos, hace que, en muchos casos, cuando llegan a la cumbre se sientan y se quieran únicas; o, incluso, sabiendo que pisan terreno ajeno y que sus decisiones son mucho más cuestionadas, temen parecer y ser injustas si apoyan a su propio género.

Por su parte, si los varones rechazan frecuentemente el papel de mentores de la carrera femenina ello tiene que ver también con el hecho de que en el medio laboral normalmente se acepta que un varón sea promocionado por otros varones pero, si lo es una mujer, su relación está en entredicho o "bajo sospecha". Además, como a las mujeres se les presume una menor capacidad para el mando que a los varones, defender la carrera profesional de una mujer o elegirla para un puesto directivo es algo siempre a justificar, cosa que no sucede normalmente cuando el elegido es un varón.

Buenas prácticas

Ante la situación que hemos dibujado, ha llegado el momento de abordar qué podemos hacer y cuáles pueden constituir buenas prácticas que contribuyan a cambiar la situación que hemos descrito.

En este capítulo hemos mostrado los problemas que pueden surgir en la comunicación: independientemente del estilo que usen las mujeres, este aparece a menudo mal valorado; de tal forma que, frecuentemente, las mujeres nos enfrentamos a una situación dilemática, que tiene sus raíces profundas en la estrecha asociación que existe en nuestra cultura entre el poder y la masculinidad.



Podríamos sugerirte algunas estrategias que refuercen tu posición dentro de tu organización laboral, como, por ejemplo, que des más a conocer tus logros o que no desaproveches las posibilidades de relacionarte con tus superiores e iguales. Ahora bien desde nuestro punto de vista no se trata sólo de incidir sobre el comportamiento femenino sino, por encima de todo, sobre el orden laboral e, incluso, el orden social.

Cambiar nosotras, como se ha propuesto en ocasiones, reforzando la agentividad, asertividad y directividad, no parece ser la solución. Por una parte, porque no hay que renunciar a un estilo de comunicación y mando que es muy valioso; y, por otra parte y siendo pragmáticas, hay que pensar que esta solución es posible que sólo contribuya a reforzar la imagen de "exceso" en el ejercicio del mando. De hecho, como señala Cameron (1995), esta tendencia a recomendar a las mujeres el uso de un estilo afirmativo –o "masculino", si se quiere– se encuentra en franco declive, tanto en EEUU como en Europa.

Adoptar la posición contraria -resaltar las diferencias que puedan existir entre las formas masculinas y femeninas de desempeño del mando-, si bien quizás ayude a que las mujeres puedan desarrollar una forma de mando propia, también conlleva riesgos. Enfatizar algunos aspectos de lo que se ha definido como un liderazgo específicamente femenino, o argumentar sus ventajas, es posible que sólo sirviera para estereotipar y marginar más a las mujeres en la dirección, dados los prejuicios que hemos visto y que subyacen a cualquier valoración del comportamiento de las mujeres con poder laboral.

De lo que se trata, por tanto, desde nuestro punto de vista, es de incidir sobre el orden laboral en dos sentidos. En primer lugar, intentando acabar con la segregación y la discriminación y, en segundo lugar, feminizando las organizaciones laborales. Entre las medidas que pueden contribuir a paliar la discriminación destacarían algunas como fomentar la creación de comités de seguimiento de la contratación y promoción dentro de las empresas, sobre todo en sectores con poca proporción de mujeres, y apoyar medidas para la conciliación de la vida familiar y profesional.

Mientras que visibilizar los logros femeninos, por ejemplo, dando publicidad al buen hacer de las mujeres en puestos gerenciales contribuiría claramente a la feminización de las empresas. En la misma dirección actuarían todas aquellas medidas conducentes a incrementar la presencia femenina en los primeros niveles de las organizaciones, por ejemplo, a través de la asignación preferencial de contratos oficiales a organismos o empresas en los que haya determinado porcentaje de mujeres empleadas y en puestos de responsabilidad, o mediante la concesión de exenciones fiscales a las empresas que contraten mujeres en puestos predirectivos. Promover una política de cuotas tendentes a lograr la paridad sería, en último término, el procedimiento más eficaz, dado que en la medida en que se incremente el número de mujeres en puestos de responsabilidad se naturalizará su presencia en el poder. (Hay que recordar que todavía en nuestras sociedades el único ejercicio del poder percibido como natural es el del varón).

Todo lo visto a lo largo de este capítulo nos indica que urge desplazar el debate social, anclado aún en la cuestión de si la mujer vale o no para los puestos de responsabilidad, hacia un debate centrado en qué medidas concretas han de aplicarse para hacerles llegar; y, desde nuestro punto de vista, este debate ha de plantearse pragmáticamente, buscando lograr la mayor cantidad de mujeres en puestos de responsabilidad como medio para acabar consiguiendo la cualidad. Potenciar el incremento de mujeres en puestos de poder no sólo ayudaría a equilibrar y democratizar el mundo laboral, sino que permitiría la expresión y percepción de una forma de liderazgo específicamente femenina y coadyuvaría a lograr la valoración de su quehacer como individuos.





Referencias bibliográficas

Barberá, E. (2001): "Visibilidad de las mujeres y representaciones del poder", en VV.AA: *Las mujeres en el año 2000: hechos y aspiraciones*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales/Instituto de la Mujer, pp. 97-112.

Bhatnagar, D. (1988): "Professional Women in Organizations: New Paradigms for Research and Action". *Sex Roles*. 18/5-6, pp. 343-355.

Baster, S. y Lansing, M. (1983): *Queen Bee Syndrome, Women and Politics*. Michigan: University of Michigan Press.

Bourdieu, P. (2000): *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.

Caldas-Coulthard, C. y Martín Rojo, L. (1999): "Entre nosotras. Las revistas femeninas y la construcción de la femineidad". *Discurso y Sociedad*, 3. (número monográfico).

Cameron, D. (1995): *Verbal Hygiene*. Londres: Routledge.

Carrero Planes, V. (1991): *Aportaciones de un modelo de gestión femenina en el ámbito laboral*. Valencia: Institut Valencià de Serveis Socials.

De Luis Carnicer, P. (1992): "Estilos de liderazgo femenino", informe elaborado para el Instituto de la Mujer, Madrid.

Gómez Esteban, C. (2001): "El poder y la toma de decisiones", VV.AA: *Las mujeres en el año 2000: hechos y aspiraciones*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales/Instituto de la Mujer, pp.123-132.

Gómez, C., Martín, L. y Callejo, J. (2000): "Mujeres en puestos de decisión: modelos y prácticas de mando", estudio financiado por CICYT/Instituto de la Mujer.

Gómez, C.; Martín, L; Callejo, J. y Delgado, J. M. (1994): "La imagen de la mujer en situaciones de competitividad laboral", informe elaborado para el Instituto de la Mujer, Madrid.

Helgesen, S. (1993): *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas de liderazgo*. Barcelona: Granica.

Henley, N. y Thorne, B. (1977): "Woman speak and man speak. Sex differences and sexim incommunication, verbal and nonverbal", en A. G. Sargent *Beyond sex roles*. (MN): St. Paul, pp. 201-218.

Kanter, R. M. (1977): *Men and women of the Corporation*. Nueva York: Basic Books.

Kramarae, C. (1981): *Women and men speaking: frameworks for analysis*. Rowley (MA): Newbury House.

Loden, M. (1987): *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europa.



Martín Rojo, L. (1997): "The politics of gender: agency and self-reference in women's discourse", en J. Blommaert y CH. Bulcaen (eds.) *Political Linguistics*. Amsterdam: John Benjamins, pp. 231-254.

Martín Rojo, L. y Garí Pérez, A. (2002): "El obstáculo de ser mujer. Prácticas comunicativas en el trabajo", en J. Sanatemilia, B. Gallardo y J. Sanmartín (eds.): *Sexe i llenguaatge. La construcció lingüística de les identitats de gènere*. Valencia: Universitat de Valencia.

Martín Rojo, L. y Gómez Esteban, C. (2003): "Lenguaje, identidades de género y educación", en C. Lomas (comp.): *Los chicos también lloran. (Identidades masculinas, igualdad entre los sexos y coeducación)*. Barcelona: Paidós.

Martín Rojo, L., Gómez Esteban, C., y Santamarina, C. (1995): "Estrategias de pareja, identidad y contexto doméstico en directivas-os y profesionales liberales", informe elaborado para el Instituto de la Mujer, Madrid.

Mumby, D. K. Y Clair, R. P. (2000): "El discurso en las organizaciones", en T. A. van Dijk: *El discurso como interacción social*. Barcelona: Gedisa Editorial.

Nicolson, P. (1997): *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?*. Madrid: Narcea.

Sánchez Santa-Bárbara, E. y González González, J. M^a (1998): "Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública?", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol.14: 141-154.

Sánchez-Apellániz, M. (1997): *Mujeres, dirección y cultura empresarial*. Madrid: CIS/FEDEPE.

Tannen, D. (1990): *You just don't understand. Women and men in conversation*. New York: Ballantine Books.

Tannen, D. (2001): *La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo*. Barcelona: Ediciones Folio.

