

Mujeres, hombres y estilos de dirección

Marie-Thérèse CLAES*

Aunque las mujeres sólo ocupan entre un 3 y un 6 por ciento de los altos cargos directivos, las empresas han llegado a darse cuenta de que excluir las de esa clase de puestos es desaprovechar el talento organizador y ejecutivo de casi la mitad de su personal. Por otra parte, es un hecho que la función directiva está atravesando rápidas transformaciones; como ha señalado Kanter, «las organizaciones propicias al cambio cultivan la imaginación para innovar, el profesionalismo para ejecutar y la apertura para colaborar» (Kanter, 1997, pág. 7). Se afirma que las mujeres poseen cualidades «femeninas» como la capacidad de establecer relaciones y la aptitud para trabajar en equipo que son valiosas en una atmósfera de gestión empresarial más cooperativa e innovadora. En este artículo examinaremos lo que implica el adjetivo «femenino» en los ámbitos psicológico, social y cultural, considerando la aplicación de los conceptos de diferencia de género en el uso lingüístico, en las teorías del liderazgo y en los estilos de comunicación.

El género lo construye la sociedad

Hombre, mujer, varón, hembra, masculino y femenino son conceptos que se manejan al tratar del sexo y del género en la biología, la antropología, la sociología, la psicología, los estudios transculturales e incluso las teorías de la dirección. Es frecuente encontrar los conceptos de sexo y género empleados indistintamente en los escritos y en la conversación, lo mismo que los adjetivos «masculino» y «femenino» para referirse a la condición de hombre y de mujer. Por lo tanto, para saber de qué se habla será preciso definir estos términos con más propiedad.

* Profesora del Instituto Católico de Estudios Comerciales Superiores (ICHEC), de Bruselas, y de la Universidad de Lovaina la Nueva (Bélgica); presidente de la International Network for Women in Management.

La biología divide a los individuos de cada especie según su sexo en machos y hembras, y, por lo general, estas categorías sexuales no se discuten. La dicotomía biológica presta su estructura a uno de los marcos vigentes en los estudios sociosexuales, la «teoría de la función de los sexos», según la cual, ser hombre o mujer entraña desempeñar un papel general determinado por el sexo. Pero esa teoría también emplea las palabras «masculino» y «femenino», afirmando que el carácter femenino en particular es fruto de la socialización de la mujer. De acuerdo con este enfoque, las mujeres adquieren un sólido aprendizaje de la función de su sexo en los primeros años de vida, lo cual puede generar una actitud mental que les ocasione dificultades después, durante la carrera laboral (Lipsey y otros, 1990). Es una forma de «trampa cultural».

En su mayor parte, la teoría de la función de los sexos no se basa en la observación empírica sino en el análisis de casos típicos. Para muchos psicólogos, esta teoría equivale a una forma de determinismo social que aprisiona a los individuos en estereotipos que después ellos mismos perpetúan por costumbre.

Los rasgos psicológicos de la masculinidad y la feminidad se medían hace un cuarto de siglo según las «escalas de género» del inventario de las funciones de los sexos confeccionado por Bem (Bem, 1974). En el lado masculino se encontraban las características de dominación, ambición, cinismo y rebeldía, y al femenino le correspondían la consideración, el tacto, la dependencia y la emotividad. Una actividad masculina típica era, por ejemplo, reparar aparatos eléctricos, y una femenina ocuparse del propio aspecto físico. Esos resultados no disipaban la confusión frecuente entre «diferencia sexual» y «masculinidad, feminidad», aunque algunos puntos reflejaban una noción intuitiva de lo que significan «masculinidad» y «feminidad» (Constantinople, 1973), ya que, como veremos más adelante en la parte relativa a los conceptos de género y cultura, el espectro masculinidad-feminidad es una faceta de la cultura social totalmente independiente del sexo. En consecuencia, la feminidad y la masculinidad como atributos de mujeres y de hombres no tienen por qué considerarse polos opuestos; antes bien, se pueden calibrar con arreglo a escalas separadas, y una misma persona puede obtener una puntuación alta en ambas.

También se ha clasificado a la mujer y al hombre por sus respectivos niveles de capacidad verbal, ansiedad y extraversión. Para la mentalidad popular, «las mujeres tienen mayor capacidad verbal» y «los hombres son más dinámicos». Lo cierto es que los estudios han revelado pocas diferencias netas de alcance general. Precisamente llama la atención que el principal hallazgo de unos ochenta años de investigaciones sea la enorme *similitud* psicológica entre las mujeres y los hombres de las poblaciones estudiadas por los psicólogos (Connell, 1987).

El género lo construye la sociedad. Mientras que con el vocablo «sexo» se indica una diferencia biológica, con «género» se indica una diferencia psicológica, social y cultural. Es ésta una teoría basada en la práctica, según la cual el sexo se forja socialmente, lo mismo que las diferencias (no biológicas) entre hombres y mujeres. Goffman (1977, pág. 305) habla de «generismo» para referirse a «una práctica de comportamiento individual ligada a la clase sexual», esto es, una práctica ligada al género en cuanto clase. La identidad de género

surge, pues, de pautas de crianza y no está determinada por las hormonas. El género lo da la práctica social y sus patrones son específicamente sociales. No siendo la estructura social algo preordenado, sino configurado a lo largo de la historia, feminidad y masculinidad son hechos históricamente mudables. Según Harding (1986), el concepto de género es aplicable en varias esferas o niveles: 1) es una faceta de la identidad personal, un proceso psíquico de experimentarse a sí mismo; 2) es un elemento del orden social, fundamento de instituciones sociales como el parentesco, la sexualidad, el reparto del trabajo, la política, la cultura; y 3) es un símbolo cultural que se puede interpretar de diversas maneras, base de dicotomías normativas.

La dimensión de feminidad y masculinidad se ha aplicado también en estudios interculturales. Como más adelante se verá, trazar las diferencias entre grupos sociales entraña que dentro de los llamados agrupamientos interculturales – según el país, la etnia, la religión o la lengua – haya que establecer nuevas distinciones intraculturales con arreglo al género, además de las relativas a la generación y a la clase social. Se suele considerar que el género representa una categoría cultural (Cox, 1993), que hace que diferencias normativas y de valor entre mujeres y hombres se consideren significativas (Hennig y Jardim, 1976; Gilligan, 1982, y Helgesen, 1990).

Género y lenguaje

Uno de los terrenos a los que se ha aplicado extensamente el concepto de género es el del lenguaje. Tanto el género como el lenguaje y la relación entre ambos son construcciones o prácticas forjadas por la sociedad y que acusan un proceso constante de evolución impulsada por el grupo de personas unidas en una actividad común, por ejemplo una familia, un equipo deportivo, los colegas, etc. (Eckert y McConnel-Ginet, 1992).

Hasta los años setenta, los lingüistas describían las diferencias de lenguaje según el sexo basándose en observaciones intuitivas en vez de apoyarse en investigaciones científicas. La sociolingüística ha examinado la correlación entre la variación lingüística y el sexo, aunque la variación lingüística que se da entre hombres y mujeres tal vez sea consecuencia del género y sólo indirectamente del sexo (Eckert, 1989).

En la práctica se suelen tomar por norma las estrategias de habla y conversación de los hombres, y se valora el habla de las mujeres con arreglo a ellas. Se dice que el habla de las mujeres es menos racional y manifiesta una mayor sensibilidad; que utiliza menos palabras abstractas, un vocabulario más restringido y una estructura más sencilla. Se dice asimismo que las mujeres emplean más adjetivos, más variedad de modos verbales, más interjecciones y coletillas interrogativas, etc. El lenguaje de las mujeres ha sido calificado de cortés e inseguro, el de los hombres de enérgico y directo. Los estilos conversacionales de las mujeres han sido calificados de cooperativos, los de los hombres de competitivos. Sin embargo, las pruebas en que se basan estas afirmaciones no acaban de convencer: las diferencias según el sexo en el uso del idioma han quedado unas veces demostradas y otras no. También, por otra parte, se han

hallado diferencias según la condición y edad del hablante en relación con las de la persona a la que se dirige (Verbiest, 1990; Brouwer, 1982 y 1991).

Actualmente hay dos maneras de enfocar las diferencias de género en los estilos de conversación: una hace hincapié en el factor de dominación y otra en el factor cultural. El primer enfoque, representado por Cameron (1985 y 1995), West y Zimmerman (1983) y Zimmerman y West (1975), destaca el reparto desigual del poder en la sociedad: los hombres tienen más poder social, lo cual les permite definir las situaciones y dominarlas. Como son las normas de los hombres las que predominan en la relación social, cuando esta interacción se produce entre hombres y mujeres surgen influencias observables. El enfoque basado en el factor cultural, representado por Maltz yorker (1982) y Tannen (1990 y 1994), hace hincapié en la socialización: hombres y mujeres aprenden diferentes métodos de comunicación y desarrollan estilos de conversación distintos porque pertenecen a subculturas diferentes.

Hablando en términos generales, el hombre y la mujer habitan mundos propios, y a ello se debe el que las palabras adquieran significados diferentes según el sexo de quien las emplee. Spender (1980) afirma que la lengua es algo literalmente «hecho por los hombres», porque los significados de las palabras los determinaron hombres que se erigían en la norma fundamental y positiva: en todas las lenguas las formas femeninas son muchas veces peyorativas y reflejan la posición subordinada de las mujeres en la sociedad y en la familia. Las mujeres pueden tropezarse con barreras en el uso del idioma tanto a nivel profundo (semántico) como superficial (de registro). Dicho de otro modo, puede haber un proceso añadido, un estadio más que las mujeres deben cubrir: tienen que traducir lo que quieren decir palabras que han sido establecidas por el registro definido por los hombres. Dado que la realidad resulta elaborada y sostenida primordialmente por medio del idioma, quienes controlan éste son también capaces de controlar la realidad. Ese control del significado por parte de los varones abarca el registro del discurso público, ámbito en el que los hombres suelen desenvolverse mejor que las mujeres. Hay una distinción entre el habla de las mujeres y el de los hombres que depende de las diferencias entre estilo explícito e implícito, o directo e indirecto, que se comprueban en los estudios transculturales, y de las maneras de expresar la cortesía y de salvar las apariencias que se describen en la pragmática, esto es, en el estudio de la aplicación que se da a una estructura sintáctica y semántica (Brown y Levinson, 1987). La inseguridad que manifiesta quizá el lenguaje femenino tal vez sea un método de las mujeres para guardar las apariencias.

Sin embargo, lo que Lakoff (1975) consideraba al principio impotencia y debilidad del lenguaje de las mujeres puede redefinirse como aptitud valiosa de interacción. Ciertamente, lo que la lingüística considera «manera de hablar de las mujeres» se podría calificar de «femenino». En la cultura de las mujeres, a las personas no se les manda hacer una cosa, se les pide que la hagan; la salvaguarda y el descargo de responsabilidad son frecuentes; la expresión directa se considera grosera y se procuran evitar los roces y el comportamiento agresivo. Se utiliza un lenguaje indirecto, con entonaciones ascendentes, para no ofender y mantener la buena relación a toda costa. Este patrón se puede ver también a la

luz de la teoría de la acomodación elaborada por Giles y Coupland (1991), quienes afirman que los interlocutores se adaptan recíprocamente empleando estilos de conversación convergentes, lo cual facilita la interacción porque se lima la sensación de diferencia entre uno y otro.

Ahora bien, también es problemático generalizar sobre el empleo del idioma basándose en conceptos socioculturales como el género o la etnia, ya que se perpetúa así un estereotipo fundado en una supuesta homogeneidad del grupo (Davis, 1996). Las circunstancias del idioma y su propia institucionalización no son sólo cuestión de pragmática, sino de evolución histórica. En este sentido, Segal (1987) advierte que dar demasiada importancia al lenguaje es marginar las aspiraciones profundas del movimiento feminista. Por ejemplo, prácticamente no hay editorial importante que no tenga ahora una colección feminista, de estudios sobre la condición femenina o de obras escritas por mujeres, que son una de las esferas más pujantes en la industria editorial de nuestros días. Según Connell, «hasta cierto punto la exclusión de las mujeres se sustituye por su marginación, mediante procedimientos como las colecciones de libros específicas o la trivialización en los medios informativos. La crónica de lo que de importante sucede en la esfera colectiva – guerras, cohetes, gobiernos que caen, beneficios que aumentan – sigue su marcha lo mismo que antes» (Connell, 1987, pág. 248). La atención al género debería extenderse, más allá de toscos supuestos categóricos sobre el poder y las relaciones entre personas y grupos, a las instituciones, la economía, la política y los medios de comunicación.

Género y cultura

Los estudios sociales y culturales clasifican a las personas no sólo según su país, región, etnia, religión o idioma, sino también conforme a su género, generación y clase social. Pero dentro de cada categoría se pueden encontrar diferencias culturales, de las cuales Hofstede (1980 y 1991) ha definido cuatro dimensiones:

- individualismo-colectivismo (unión laxa o firme al grupo);
- «distancia del poder» (poder desigual);
- feminidad-masculinidad (hincapié en las relaciones y el afecto o bien en el dinero, el progreso, el éxito);
- «evitación de la incertidumbre» (el grado en que el individuo se siente amenazado por situaciones desconocidas o inciertas).

Hofstede describe así los polos masculino y femenino:

Polo masculino	Polo femenino
Combate: «Que gane el mejor»	Negociación y compromiso
Recompensas para los fuertes	Solidaridad con los débiles
Crecimiento económico	Protección del medio ambiente
Gasto en armamento	Ayuda a los países pobres

Fuente: Hofstede, 1991.

Una mirada más atenta a los valores «femeninos» frente a los «masculinos» revela comportamientos estereotipados lo mismo en las mujeres que en los hombres. Claro está que no hay ninguna cultura que sea en todo femenina ni masculina: hay muchas gradaciones, y una cultura puede ser más o menos femenina en un aspecto y más o menos masculina en otro.

Valores masculinos	Valores femeninos
Éxito, progreso, dinero	Relaciones, afectos
Hechos palpables	Sentimientos
Vivir para trabajar	Trabajar para vivir
Resolución, seguridad en sí mismo	Intuición y consenso
Competencia	Igualdad
Enfrentamiento	Compromiso, negociación

Fuente: Hofstede, 1991.

También lo que la persona espera de su trabajo varía según sus valores:

Expectativas masculinas	Expectativas femeninas
Buen sueldo	Buenas relaciones con el jefe
Reconocimiento	Colaboración
Ascensos	Ambiente agradable
Retos	Seguridad

Fuente: Hofstede, 1991.

Así, consideradas desde una perspectiva transcultural, las aptitudes «idóneas» para la dirección de empresas parecen ser «masculinas». Dan preferencia al comportamiento caracterizado por la dominación, la seguridad en sí mismo y la resolución sobre la actuación en equipo y la ayuda mutua que es frecuente atribuir a las mujeres. Pero esa visión tradicional está dando paso a un planteamiento más matizado (véase más adelante).

Las diferencias culturales descritas entrañan estilos de gestión diferentes, que se reflejan en la comunicación, el liderazgo, la negociación, la organización y el control. Aparecen resumidas en el recuadro 1. Aunque aquí nos referimos sobre todo a las diferencias entre culturas colectivistas e individualistas, está claro que hay estilos de dirección y gestión que se pueden caracterizar como «femeninos» o «masculinos», aunque rara vez serán inequívocamente de un signo o del otro. No sólo eso, sino que en algunos países las normas culturales pueden tener características más «femeninas» que en otros. Los directivos que operan a escala internacional han llegado ya a comprender y aceptar que existen estilos de gestión nacionales, gracias a lo cual se han reconsiderado y revalorizado los estilos femeninos frente al «estilo de gestión estadounidense» predominante, que es, sobre todo, masculino. Actuar en equipo se estima cada día más importante para una buena gestión. Barham, Fraser y Heath (1988)

Recuadro 1. Repercusiones de las diferencias culturales en el método de dirección

	Colectivista	Individualista
<i>Comunicación</i>		
Circulación	De arriba abajo	De abajo arriba/ de arriba abajo
Modalidad	Directa	Indirecta
Relaciones interpersonales	Jerárquicas	Igualitarias
Trabajo y vida social	Integrados	Separados
<i>Liderazgo</i>		
Estilo	Autocrático	Participativo
Sistema de decisión	Centralizado	Descentralizado
Papel atribuido al superior	Experto	Animador
<i>Negociación</i>		
	Autocrática	Consultiva
	Ganar/perder	Ganar/ganar
<i>Organización y control</i>		
Responsabilidad	Dependencia	Independencia
Estructura	Colectiva	Individualista
Modo organizativo	Simultáneo	Secuencial
Formalización	Implícita	Explícita
Contratación, selección, promoción	Según el entorno sociocultural	Por logros, resultados
Ascenso	Por antigüedad	Por aptitud, resultados
Planificación, evaluación, innovación	Armonía Pasado	Control Futuro
Liderazgo	Control externo	Iniciativa
Solución de conflictos	Evitación	Enfrentamiento
Formación profesional	Teórica	Experiencia

Fuente: Adaptado de Gauthey y Xardel, 1990, pág. 50.

retratan al directivo del futuro menos preocupado por dar instrucciones y controlar a sus subordinados y más por mantener una red de relaciones en el seno de la organización y con el exterior, por ejemplo, con los clientes. Es muy posible que el criterio de evaluación de los directivos sea discriminatorio contra las mujeres, pero también puede ser que haya sido formulado con arreglo a un modelo de dirección que ya no corresponde a la labor de los directivos en general (Hirsh y Jackson, 1989).

Las mujeres en la dirección de empresas

Aunque se piensa que siguen siendo un recurso desaprovechado, ahora se afirma que las mujeres son bienvenidas en la dirección de empresas por los valores que aportan. En las culturas más «femeninas», valores que tradicionalmente se han considerado propios de la mujer, como la intuición, la comunicación y el don de gentes, forman ya parte natural del estilo de dirección y de la vida en general.

El número de mujeres en puestos de dirección va en aumento, pero sigue siendo pequeño. Las mujeres están infrarrepresentadas en las ocupaciones mejor remuneradas; y, en las que hay hombres y mujeres, es menor el porcentaje de éstas que asciende a los puestos mejor pagados, y tardan más tiempo en lograrlo (Lipsey y otros, 1990). Donde hay mujeres en puestos de dirección, suelen estar en niveles medios; parecen incapaces de romper «la barrera invisible» que impide su paso a la alta dirección, acaso, entre otros motivos, por su supuesta falta de ambición. Gail Rebeck, directora ejecutiva del grupo editorial Random House, opina que el hecho de que, con frecuencia, las mujeres no consigan llegar al escalón superior se debe en gran medida a su falta de seguridad y de aspiraciones. Además, las mujeres suelen pagar un precio personal más alto que los hombres por ocupar un puesto de nivel superior: «Los hombres y las mujeres que ocupan puestos de dirección suelen sufrir condiciones estresantes análogas, pero es frecuente que las mujeres se vean sometidas a otras presiones, tanto procedentes del trabajo como del ambiente familiar y social, que sus colegas varones no padecen» (Davidson y Cooper, 1992, pág. 38).

En marzo de 1995, la Comisión Federal de la Barrera Invisible (Federal Glass Ceiling Commission) de los Estados Unidos hizo público un informe que exponía que las mujeres han avanzado poco en el acceso a los puestos de poder de las empresas de ese país, constituyendo sólo un 5 por ciento de los directivos de alto nivel – vicepresidentes o cargos superiores – de las mil empresas de la lista *Fortune 1000*. Además, concluía con la afirmación pesimista de que «en los niveles más altos de las empresas existe, en efecto, una barrera que sólo rara vez franquean las mujeres o las personas de color». En cambio, *Newsweek* (1995) afirmaba que «en la teoría de la barrera invisible hay agujeros», porque las mujeres se desenvuelven bien en el resto de la economía; como prueba de ello señalaba que las mil compañías de la referida lista dan trabajo a aproximadamente el 20 por ciento de las mujeres ocupadas de todo el país y que incluso dicho 5 por ciento de mujeres en la alta dirección representa un avance respecto del porcentaje que había a mediados de los años ochenta, que era del 1,5 por ciento. La OIT (1997), por su parte, llegaba a la conclusión de que es un hecho casi universal que las mujeres, sean cuales sean sus aptitudes, no han conseguido ascender a los puestos rectores de las principales empresas y organizaciones del sector privado.

Una de las razones que se suelen aducir para explicar el escaso número de mujeres en el escalafón superior de las empresas es su manera de actuar y reaccionar dentro de las organizaciones, en los puestos de responsabilidad, en los procesos de negociación, etc. Kanter (1977) resumió así las barreras que les impiden alzarse a la cima:

- Las mujeres no actúan de manera autoritaria; no ordenan que se haga algo, sino que lo piden; no utilizan el imperativo.
- Se conducen de forma poco afirmativa; rehúyen el enfrentamiento.
- Se sienten responsables; es frecuente que digan: «Lo siento».
- Son accesibles; su puerta está siempre abierta.
- Se implican personalmente; para ellas las relaciones son importantes.

- Buscan la aprobación; emplean fórmulas indirectas y entonaciones particulares al hablar.
- Quieren parecer «agradables» y temen el abuso de poder; se muestran sonrientes, indirectas, vacilantes.
- Atribuyen su éxito a los demás.

También Lipsey y otros (1990) colocan el aprendizaje social de la función atribuida a su sexo entre las causas principales de que haya pocas mujeres en los puestos de alta dirección:

Las causas de las diferencias de género en el grado de apego al mercado laboral han suscitado la atención tanto de los psicólogos sociales como de los economistas. Hay pruebas sobradas de que *la función que asigna la sociedad a uno y otro sexo* es un factor importante. En tanto y en cuanto se socializa a las mujeres y a los hombres para aceptar la idea de que las mujeres deben ser las cuidadoras principales de los niños, algunos sociólogos sostienen que el diferente grado de apego al mercado laboral está causado por una discriminación de carácter indirecto (Lipsey y otros, 1990, pág. 394).

Esta trampa cultural opera a distintos niveles: atribución de la responsabilidad, bajas expectativas, miedo al éxito, seguridad en sí mismas y deseo de poder, y papel dependiente.

Atribución de la responsabilidad. Hay en las mujeres una fuerte tendencia a la «externalización», es decir, a pensar que los sucesos que las afectan son producto de la suerte o el azar, mientras que los hombres tienden más a «internalizar», esto es, a pensar que lo que les acontece es fruto de sus propias acciones, lo cual hace que las mujeres sean más aquiescentes que los hombres. Pero caben otras posibilidades: puede ser que los hombres no se desalienten tan pronto como las mujeres porque de niños fueron más estimulados en su entorno (por sus padres, por ejemplo) que las niñas. No siempre es fácil, en cualquier caso, distinguir entre causa y efecto.

Bajas expectativas. Las mujeres que desempeñan un trabajo presuntamente masculino pueden pensar que sus capacidades no están a la altura de la tarea.

Miedo al éxito. Se dice que, para que su comportamiento encuentre aprobación social, las mujeres evitan el éxito o «la apariencia de éxito».

Seguridad en sí mismas y deseo de poder. Es frecuente que la socialización persuada a las mujeres de que no deben mostrar seguridad en sí mismas ni determinación ni tampoco buscar el mando y el poder.

Papel dependiente. Se dice que las mujeres se dejan influir más fácilmente y se apoyan más en los demás. Según Gilligan (1982), la naturaleza afectiva que se les suele atribuir es resultado de una evolución psicológica en virtud de la cual las niñas, viéndose a sí mismas como continuación de sus madres, temen ser independientes y tratan de mantener la relación de dependencia con éstas. Los niños, en cambio, tienen que forzar una nítida ruptura con sus madres para demostrar que tienen identidad propia, con el resultado de que contraen miedo a las emociones. La sociedad, al insistir constantemente en la dependencia de las mujeres, su orientación a los demás, su abnegación y su misión de dispensar cuidados y afecto, contribuye a la inseguridad de las mujeres respecto de su propia valía (Finn, Hickley y O'Doherty, 1969).

Sin embargo, Davidson y Cooper (1992) entrevistaron a una muestra de directivas y encontraron un cuadro más matizado. Por ejemplo, la mayoría de las encuestadas «internalizaban», lo mismo que muchos directivos. Muchas de las mujeres firmemente embarcadas en una carrera directiva tenían ambición y afán de superarse en su profesión. En otros estudios se revelaron incluso más ambiciosas que los hombres y más motivadas por factores intrínsecos (como el desarrollo personal) que extrínsecos (como el sueldo y el rango social). La mayoría de las directivas habían aprendido a no temer el éxito a la vez que adquirirían más aplomo y experiencia. No obstante, el comportamiento que afirma mucho la propia personalidad y el afán de poder también plantea una disyuntiva difícil a las mujeres, ya que muchas veces las cualidades que en un hombre se interpretan como dotes de mando se consideran rasgos de dureza y agresividad en una mujer (Dipboye, 1978).

Con demasiada frecuencia la mujer se encuentra en un callejón sin salida. Para que la consideren competente tiene que proyectar ciertas características masculinas, pero si lo hace parecerá inconformista y, por ende, imprevisible y no apta para ascender. La solución que muchas directivas dan a este problema es conducirse exactamente igual que sus homólogos varones. Algunas se enorgullecen de lograrlo, pero otras lo hacen muy a regañadientes.

Estas averiguaciones confirman la teoría de que el género es un concepto sociocultural y variable. Lo que en una sociedad se considera debilidad en las mujeres, en otra es un factor cultural generalmente aceptado y un elemento necesario de la comunicación entre las culturas. Las diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres no son, pues, sino diferencias entre grupos culturales y habría que estudiarlas como tales. Dada la tendencia actual a establecer unas organizaciones menos jerárquicas, en las que se pone el acento en la formación profesional, en el trabajo en equipo, en compartir el poder y la información y en la creación de redes, es muy posible que las aptitudes de las mujeres en esas esferas redunden en ventaja suya.

Estilos de mando

Hace ya más de un decenio que en el ámbito de la empresa aparecieron nuevos valores, a los que a veces se califica de femeninos, que contrastan con la metodología competitiva y autoritaria que suele asociarse con la gestión masculina tradicional, ya que se basan en relaciones consensuadas e inspiran otras maneras de abordar la comunicación, el mando, la negociación, la organización y el control. Cada día se aprecia mejor que ese reequilibrio de valores es clave para el éxito empresarial.

Al concluir el siglo XX, el lugar de trabajo aparece radicalmente cambiado. Tanto las condiciones económicas generales como las rápidas transformaciones tecnológicas se caracterizan por la flexibilidad y la innovación. Cameron (1995) lo ha llamado «el cambio de rumbo de la cultura del capitalismo angloestadounidense» (pág. 199), de las normas de interacción tradicionales (rudas, competitivas, individualistas) hacia un nuevo estilo de gestión que valora la flexibilidad, el trabajo en equipo y la colaboración para resolver los pro-

blemas. Según Connell, «el capitalismo comercial requiere una masculinidad calculadora, y las luchas de clase de la industrialización piden una masculinidad combativa. La competitividad que resulta de ambas se institucionaliza en 'el negocio' y deviene un ingrediente esencial de la nueva forma de masculinidad hegemónica» (1987, pág. 156).

En este terreno parece estar en marcha un cambio radical. El mundo empresarial está cuestionando la estructura que copió de la jerarquía militar al acabar la Segunda Guerra Mundial. La cultura masculina de las grandes empresas no se adapta con facilidad a un clima de incertidumbre y de cambio constante. La actuación en equipo y el apoyo mutuo que suelen identificarse con la mujer se revelan cada día más importantes para la gestión (Hirsh y Jackson, 1989), y es frecuente que el estilo interactivo de las mujeres sea más adecuado para encarar los problemas.

En los años setenta se suponía que para llegar a la cima de la carrera empresarial las mujeres tenían que actuar y expresarse como los hombres. Harragan (1977), caracterizando el mundo empresarial como «un mundo sin mujeres», instaba a éstas a reconocer que la empresa moderna está modelada sobre estructuras militares y se rige por los preceptos de los deportes de equipo masculinos. Ello suponía que para dominar la cultura empresarial las mujeres tenían que adoctrinarse en la mentalidad militar y estudiar la dinámica de juegos de competición como el fútbol. También Hennig y Jardim (1976) les animaban a estudiar el fútbol para asimilar el concepto de «estrategia personal» de los hombres: vencer, marcar un gol o alcanzar un objetivo.

Grant (1988) estudió qué pueden ofrecer las mujeres a las organizaciones e identificó las cualidades psicológicas que se suelen encontrar en la mujer y resultan de interés en el seno de una organización. Sus averiguaciones confirman las de otros estudios que hacen hincapié en el comportamiento más cooperativo de las mujeres (importante para las consultas entre pares y la adopción democrática de decisiones) y su necesidad de sentirse integradas más que de sobresalir; su aptitud para expresar su vulnerabilidad y sus emociones y su percepción del poder no tanto como dominación o capacidad de controlar cuanto como fuerza liberadora dentro de la comunidad.

El estilo femenino de dirección ha sido calificado de «socioexpresivo», porque cuida la relación personal con los subordinados y fomenta un buen ambiente de trabajo; en contraste, el masculino se ha descrito como instrumental y basado en el mando. Ahora bien, esas cualidades no se plasman siempre en la actuación real de las mujeres en puestos de dirección. Un intento de examinar su comportamiento ha sido el de Helgesen (1990), que repitió el análisis de Minzberg, pero esta vez con mujeres. Minzberg (1973) había efectuado un estudio de las agendas de trabajo de directores de empresa, todos ellos varones, en el que se describía lo que hacían y se detectaban ciertas pautas. En 1990 Helgesen llevó a cabo la misma investigación sobre directivas. Las diferencias observadas se muestran en el recuadro 2.

Más que una comparación entre directivos de uno y otro sexo se podría ver en ambos estudios una comparación de culturas empresariales que han cambiado con el tiempo. En los años sesenta se valoraban mucho la especialización,

Recuadro 2. Diferencias en el estilo de dirección entre uno y otro sexo

Directivos

Trabajan continuamente, sin pausas a lo largo del día.

Describen su jornada como llena de interrupciones, discontinuidad y fragmentación.

Reservan poco tiempo para actividades no relacionadas directamente con el trabajo.

Prefieren los encuentros personales.

Mantienen una red compleja de relaciones con personas ajenas a la organización.

Inmersos en ocuparse de la marcha diaria de la compañía, les falta tiempo para reflexionar.

Se identifican con su puesto de trabajo.

No les resulta fácil compartir la información.

Fuente: Helgesen, 1990.

Directivas

Trabajan a un ritmo constante, pero con pocas pausas programadas a lo largo del día.

No ven las tareas ni los encuentros no programados como interrupciones.

Dejan tiempo para actividades no relacionadas directamente con el trabajo.

Prefieren los encuentros personales pero reservan tiempo para atender el correo.

Mantienen una red compleja de relaciones con personas de la organización.

Se centran en la ecología del liderazgo.

Consideran su identidad personal como algo complejo y polifacético.

Reservan tiempo para compartir la información.

el dominio obligado de determinadas aptitudes y la adecuación a las normas de la empresa. No se sentía la necesidad de integrar las responsabilidades laborales y las privadas. En las organizaciones actuales se tiende a reemplazar las jerarquías por estructuras menos rígidas. La economía es más diversa, se fomentan las innovaciones y el intercambio rápido de información y se valoran la amplitud de miras y el pensamiento creativo. El autoritarismo vertical ha dado paso a un estilo de trabajo de personas interconectadas, cada una de las cuales es una fuente de información y colaboración (Naisbitt y Aburdene, 1986).

A juicio de Helgesen (1995), los principios femeninos (como la atención a los demás, la adopción intuitiva de decisiones, las actitudes no jerárquicas, la integración del trabajo y la vida, la responsabilidad social) obedecían a supuestos culturales básicos sobre las diferentes maneras de pensar y actuar del hombre y de la mujer. Pero también añadía que la creencia en esas ideas era intuitiva más que articulada, que se fundaba en trivialidades más que en argumentos.

Un grupo de directivas encuestadas en el Reino Unido declararon que las características que sus organizaciones valoraban más en un ejecutivo eran la competitividad, la cooperación y la resolución, y que las que menos estimaban eran el dejarse llevar por las emociones, el afán de manipular y la contundencia (Traves, Brockbank y Tomlinson, 1997). Es evidente que todos estos rasgos se

encuentran tanto en los estilos que se consideran típicamente masculinos como en los femeninos.

Acaso se pueda detectar un corrimiento de los valores hacia la «feminización» del estilo de dirección, pero también se puede hablar de un repudio del individualismo y del talante demasiado directo: algo semejante a lo que sería pasar de una concepción de la estructura organizativa dictada por el hemisferio izquierdo del cerebro (con predominio del análisis, la lógica y la racionalidad) a otra dictada por el hemisferio derecho (con predominio de la intuición, la emoción y la síntesis). Un antropólogo ha escrito que las mujeres «tienen muy en cuenta el contexto y son sensibles e inteligentes» (Hall, 1996). Parece que, en la práctica, lo que se valora cada vez más en los estilos de dirección es una mezcla de características supuestamente masculinas y femeninas. La flexibilidad y el trabajo en equipo se cuentan entre las características femeninas, y la actuación en equipo se considera cada día más importante en la gestión empresarial. Drucker (1994) señaló que, en el «trabajo basado en el saber» (añadir valor a la información), la unidad laboral es el equipo más que el individuo. Se ha explorado la idea de «inteligencia de grupo» (Williams y Sternberg, 1988), y, según Goleman, «el elemento más importante de la inteligencia de grupo [...] no es el cociente de inteligencia medido en sentido académico, sino la inteligencia emocional» (1996, pág. 160). Esta inteligencia emocional, o empatía, parece ser resultado de la socialización en las niñas, pero mucho menos en los niños, de suerte que «cientos de estudios han comprobado [...] que las mujeres son por término medio más 'empáticas' que los hombres» (*ibíd.*, pág. 132; véase también Goleman, 1998). En la manera de entender el trabajo se ha visto que las mujeres dan más importancia a las relaciones que los hombres: lo común es que se definan a sí mismas por sus relaciones y vínculos con los demás (Belenky y otros, 1986).

En sus metaanálisis, Eagly y Johnson (1990) indican que los hombres manifiestan un estilo de mando más autocrático y que el de las mujeres es más democrático y orientado a lo interpersonal: se muestran solícitas, amigables, accesibles, dispuestas a explicar los procedimientos e interesadas por el estado de ánimo y el bienestar de los demás. Según Kabacoff (1998), esos estudios de evaluación y de laboratorio quizá no sean válidos para el ámbito organizativo y, además, el papel de las mujeres en posiciones directivas puede haber cambiado desde entonces.

En un extenso estudio llevado a cabo por Kabacoff sobre los estilos de dirección se registran bastantes diferencias de género, unas comprobadas y otras descritas por los propios sujetos (Kabacoff, 1998). Este autor descubrió que las mujeres suelen obtener mejor calificación que los hombres en empatía (mostrar una preocupación activa por las personas y sus necesidades, formar relaciones estrechas de apoyo con otros) y comunicación (formular con claridad lo que esperan de los demás, exponer claramente pensamientos e ideas, mantener una corriente de comunicación). También se las considera superiores en capacidad de trato humano (sensibilidad para con los demás, simpatía, saber escuchar y establecer relaciones fructíferas con sus iguales y con aquellos a quienes deben rendir cuentas). No se las considera, en cambio, más extravertidas (inclinadas a

mostrarse efusivas, afables, familiares) ni más cooperadoras en sus estilos de mando. En contra de lo esperado, las mujeres suelen quedar mejor clasificadas en una escala de liderazgo que mida la inclinación productiva (afán de alcanzar metas, altas expectativas para sí y para los demás) y la consecución de resultados, y los hombres en lo relativo a la planificación estratégica y las dotes organizativas. Las mujeres suelen obtener mejor puntuación en las aptitudes de mando que se refieren a las personas y los hombres en las referentes a la actividad. En conjunto, los jefes consideran igualmente eficaces a hombres y mujeres, mientras que en la valoración directa hecha por sus compañeros las mujeres salen un poco mejor paradas que los hombres.

Las mujeres aparecen mejor calificadas en animación (son enérgicas y entusiastas), comunicación (mantienen informados a los demás), retroalimentación (hacen saber a los demás qué resultados ha dado su actuación) y producción (establecen metas altas). Los hombres, en tradición (aprovechan el saber adquirido con la experiencia), innovación (están abiertos a ideas nuevas y dispuestos a arrostrar riesgos), estrategia (atienden al cuadro general), circunspección (dominan la expresión de sus emociones, guardan la calma), delegación (comparten los objetivos y la responsabilidad), cooperación (actúan bien en equipo) y dotes de persuasión (saben transmitir ideas y convencer).

Se puede concluir con Eisler que, en el camino hacia estilos de dirección más «femeninos» o tutelares, inculcar a los hombres las cualidades «masculinas» de dominación, conquista y control es disfuncional, mientras que «otras cualidades que también se consideran masculinas, como son la resolución, la seguridad en uno mismo y la asunción de riesgos, han sido y seguirán siendo muy funcionales, particularmente para el ejercicio efectivo del mando» (Eisler, 1997, pág. 107).

Estilos de comunicación

Un estilo de dirección distinto entraña cambios de lenguaje y comportamiento en la comunicación empresarial. Como las mujeres no se interesan sólo por el contenido sino también por las relaciones, los objetivos que persiguen con la comunicación son diferentes, lo mismo que los métodos y modos que adoptan. En las organizaciones parece que se siente la necesidad de crear un ambiente propicio a la coexistencia de los estilos masculino y femenino, con miras a obtener el mayor provecho posible de su sinergia.

Grice (1975) orientó sus «Reglas de conversación» a la transmisión de información:

- No dé ni más ni menos información de la necesaria.
- No diga nada que no crea.
- Enlace su intervención a la intervención anterior.
- Formule sus opiniones con la máxima claridad.

Pero comunicar no consiste únicamente en transmitir información. Además, las relaciones deben ser buenas y no dejar de serlo; la comunicación exige entablar una relación fructífera y cultivarla. Entre las reglas de conversación debe estar el principio de colaboración.

La perspectiva transcultural nos enseña que los hombres y las mujeres habitan mundos sustancialmente distintos, por lo que tienen estilos de conversación diferentes: para Tannen (1990) el modo de hablar femenino da importancia a las relaciones y el masculino a los hechos. Tal diferencia se podría equiparar a la que existe entre las culturas latina y anglosajona (Gauthey y otros, 1988): la cultura latina tiende al razonamiento deductivo (primero los conceptos), la comunicación implícita y las relaciones psicológicas en el trabajo, mientras que la anglosajona prefiere el razonamiento inductivo (primero los hechos), un estilo de comunicación explícito y la separación entre el trabajo y las relaciones personales.

Cabría relacionar estos métodos dispares con las diferencias de comportamiento en grupo, lo que Fischer y Gleijm (1992) llamaron «el orden del gallinero» en el caso de los hombres y «la cesta de cangrejos» en el de las mujeres. En el primero, donde prevalece la jerarquía, es importante que la escala de rangos esté clara para todos los presentes; sólo si hay acuerdo al respecto se podrá atender al contenido. En el segundo, en cambio, el grupo es importante, por lo que todo el mundo participa. Las mujeres esperan que alguna vez les toque el turno y que el desenlace sea equitativo, mientras que los hombres compiten por destacarse para que haya un ganador. Por eso los hombres interrumpirán a las mujeres (y a otros hombres) en una discusión y las mujeres tenderán a enmudecer tras una interrupción.

El concepto de liderazgo está asimismo ligado a la comunicación pública. Los hombres hablan más en las reuniones, y es más frecuente que sean ellos quienes determinen los temas de conversación. Si las mujeres en posición de autoridad hablan como se espera que lo haga una mujer, se las juzga incompetentes para mandar. Si hablan como se espera de un jefe, se las considera censurables como mujeres. Fairclough sostiene que «el poder en la comunicación radica en cómo los participantes poderosos controlan y limitan las intervenciones de los participantes no poderosos» (1989, pág. 46).

Aunque hay escasos datos que demuestren la realidad de esas supuestas características del habla de las mujeres, se afirma a menudo que, con el paso a nuevos estilos de dirección «más blandos», los directivos varones deben aprender estilos femeninos de habla y de comportamiento. Cabe preguntarse qué va a ser de los estilos tradicionales de comunicación que expresan dominación, por ejemplo las posturas «duras» que tanto se estiman en el mundo de los negocios, o de palabras como «comercialización agresiva» que vienen usándose en tono laudatorio (Connell, 1987).

Conclusiones

En una época en que se está volviendo tan importante saber adaptarse al cambio, la comunicación desempeña un papel de primer orden. Sin embargo, una fuente de grave insatisfacción en las organizaciones son hoy día las deficientes estructuras y redes de mediación y difusión de los conocimientos, los valores y la experiencia dentro de ellas. La asunción de posiciones de mando por un número elevado de mujeres es un elemento esencial del paso de la orga-

nización jerárquica tradicional a otra basada en la asociación y el trabajo en equipo, para el cual las organizaciones deben crear un clima favorable que permita que los modelos masculino y femenino coexistan y operen en sinergia. Con el estímulo adecuado, las directivas podrían aplicar su talento natural para la empatía y el cultivo de relaciones, pues, como se ha demostrado, las mujeres poseen cualidades que podrían contribuir significativamente a mejorar la comunicación, la cooperación, el espíritu de equipo y la dedicación dentro de las organizaciones, cualidades que hoy son esenciales para lograr niveles de excelencia y mantener las redes imprescindibles de contactos e intercambios.

Dado que las dotes de mando del futuro parecen perfilarse como una combinación de rasgos masculinos y femeninos, con las correspondientes aptitudes de pensamiento estratégico y comunicación, mujeres y hombres tienen cosas que aprender y que ganar del hecho de trabajar juntos (Powell, 1988). El resultado final de esta evolución de las aptitudes de liderazgo debería coadyuvar a que las empresas fueran más competitivas y prósperas. Considerando la tendencia hacia organizaciones más planas y a poner el acento en la formación profesional, el trabajo en equipo, las redes y la puesta en común del poder y de la información, las capacidades de las mujeres en esos terrenos deberían redundar en su provecho, sobre todo si los ambientes de trabajo que surjan dan cabida a la diversidad, ya que los «buenos» métodos de gestión tienden ahora a tomar en cuenta la conciencia cultural, esto es, la capacidad de comprender y tolerar las diferencias. De un clima de apertura y aceptación de las diferencias culturales debe surgir la sinergia que haga posible el cambio e impulse la excelencia en la gestión empresarial y la comunicación.

Bibliografía citada

- Barham, K.; Fraser, J., y Heath, L. 1988. *Management for the future*. Foundation for Management Education/Ashridge Management College.
- Belenky, M. F.; Clinchy, B. M.; Goldberger, N. R., y Tarule, J. M. 1986. *Women's way of knowing*. Nueva York, Basic Books.
- Bem, S. L. 1974. «The measurement of psychological androgyny», *Journal of Consulting and Clinical Psychology* (Washington), vol. 42, núm. 2, págs. 155-162.
- Brouwer, Dédé. 1991. *Vrouwentaal. Feiten en verzinsels*. Bloemendaal, Aramith.
- . 1982. «The influence of the addressee's sex on politeness in language use», *Linguistics* (Berlín), vol. 20-11/12, págs. 679-711.
- Brown, P. M., y Levinson, S. C. 1987. *Politeness: Some universals in language use*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Cameron, Deborah. 1995. *Verbal hygiene*. Londres, Routledge and Kegan Paul.
- . 1985. *Feminism and linguistic theory*. Houndsmill, MacMillan Press.
- Connell, Robert W. 1987. *Gender and power*. Cambridge, Polity Press.
- Constantinople, A. 1973. «Masculinity-femininity: An exception to a famous dictum?», *Psychological Bulletin* (Washington), vol. 80, núm. 5, págs. 389-407.
- Cox, Taylor, Jr. 1993. *Cultural diversity in organizations*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Davidson, Marilyn J., y Cooper, Cary L. 1992. *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Londres, Chapman.
- Davis, Hayley. 1996. «Theorizing women's and men's language», *Language and Communication* (Oxford), vol. 61, núm. 1, págs. 71-79.
- Dipboye, R. L. 1978. «Women as managers», en Bette Ann Stead (directora): *Women in management*. Englewood Cliffs (Nueva Jersey), Prentice-Hall, págs. 2-10.

- Drucker, Peter. 1994. «The age of social transformation», *The Atlantic Monthly* (Boston), vol. 274, núm. 5 (noviembre), págs. 53-80.
- Eagly, A., y Johnson, B. 1990. «Gender and leadership style: A meta-analysis», *Psychological Bulletin* (Washington), núm. 108, págs. 233-256.
- Eckert, P. 1989. «The whole woman: Sex and gender differences in variation», *Language Variation and Change* (Cambridge), vol. 1, núm. 3, págs. 245-267.
- , y McConnel-Ginet, S. 1992. «Think practically and look locally: Language and gender as community-based practice», *Annual Review of Anthropology* (Palo Alto, California), vol. 21, págs. 461-490.
- Eisler, Riane. 1997. «The hidden subtext for sustainable change», en Willis Harman y Maya Porter (directores): *The new business of business: Sharing responsibility for a positive global future*. San Francisco, Berrett-Koeler/World Business Academy.
- Fairclough, N. 1989. *Language and power*. Londres, Longman.
- Finn, F.; Hickley, N., y O'Doherty, E. F. 1969. «The psychological profiles of male and female patients with CHD», *Irish Journal of Medical Sciences* (Dublín), 7.^a serie, vol. 1-2, págs. 339-341.
- Fischer, Mary L., y Gleijm, Hans. 1992. «The gender gap in management: A challenging affair», *Industrial and Commercial Training* (Bradford, Reino Unido), vol. 24, núm. 4, págs. 5-11.
- Gauthey, Franck, y Xardel, Dominique (directores). 1990. *Le management interculturel*. Colección «Que Sais-Je?», París, Presses Universitaires de France.
- ; Ratin, Indrei; Rodgers, Irene, y Xardel, Dominique. 1988. *Leaders sans frontières: le défi des différences*. París, McGraw Hill.
- Giles, H., y Coupland, N. 1991. «Accommodating language», en H. Giles y N. Coupland (directores): *Language, context and consequences*. Buckingham, Open University Press, págs. 60-84.
- Gilligan, Caroll. 1982. *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press.
- Goffman, Irving. 1977 «The arrangement between sexes», *Theory and Society* (Dordrecht), vol. 4, núm. 3, págs. 301-331.
- Goleman, Daniel. 1998. *Working with emotional intelligence*. Nueva York, Bantam Books.
- . 1996. *Emotional intelligence*. Londres, Bloomsbury.
- Grant, J. 1988. «Women as managers: What they can offer to organizations», *Organizational Dynamics* (Nueva York), vol. 16, núm. 3, págs. 56-63.
- Grice, H. P. 1975. «Logic and conversation», en P. Cole y J. P. Morgan (directores): *Syntax and semantics*. Vol. 3: *Speech acts*. Nueva York, Academic Press.
- Hall, Edward T. 1996. Exposición oral en el 22.º simposio del organismo lingüístico de la universidad de Duisburg (LAND) sobre «Comunicación intercultural», celebrado en Duisburg.
- Harding, S. 1986. *The science question in feminism*. Ithaca (Nueva York), Cornell University Press.
- Harragan, Betty L. 1977. *Games mother never taught you*. Nueva York, Warner Books.
- Helgesen, Sally. 1995. *The web of inclusion*. Nueva York, Doubleday.
- . 1990. *The female advantage: Women's ways of leadership*. Nueva York, Doubleday.
- Hennig, Margaret, y Jardim, Anne. 1976. *The managerial woman*. Nueva York, Anchor/Doubleday.
- Hirsh, Wendy, y Jackson, Charles. 1989. *Women into management: Issues influencing the entry of women into managerial jobs*. Institute of Manpower Studies Paper No. 158. Brighton, Institute of Manpower Studies, University of Sussex.
- Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres, McGraw-Hill.
- . 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Londres, Sage.
- Kabacoff, Robert I. 1998. *Gender differences in organizational leadership: A large sample study*. Ponencia presentada en la asamblea anual de la American Psychological Association celebrada en San Francisco.

- Kanter, Rosabeth Moss. 1997. *On the frontiers of management*. Boston, Harvard Business School Press.
- . 1977. *Men and women of the corporation*. Nueva York, Basic Books.
- Lakoff, Robin. 1975. *Language and woman's place*. Nueva York, Harper & Row.
- Lipsey, Richard G.; Steiner, Peter O.; Purvis, Douglas D., y Courant, Paul N. 1990. *Economics*. Nueva York, Harper & Row.
- Maltz, Daniel, y Borker, Ruth A. 1982. «A cultural approach to male-female miscommunication», en John J. Gumperz (director): *Language and social identity*. Studies in Interactional Sociolinguistics No. 2. Cambridge, Cambridge University Press.
- Minzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. Nueva York, Harper & Row.
- Naisbitt, John, y Aburdene, Patricia. 1986. *Reinventing the corporation*. Nueva York, Warner Books.
- Newsweek*. 1995. «Holes in the glass ceiling theory». 27 de marzo, págs. 26 y 27.
- OIT. 1997. *El acceso de las mujeres a puestos de dirección*. Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre el acceso de las mujeres a puestos de dirección. Documento TMWM/1997. Programa de Actividades Sectoriales. Ginebra.
- Powel, Gary N. 1988. *Women and men in management*. Newbury Park, Sage Publications.
- Segal, Lynne. 1987. *Is the future female?* Londres, Virago.
- Spender, Dale. 1980. *Man-made language*. Londres, Routledge and Kegan Paul.
- Tannen, Deborah. 1994. *Talking from 9 to 5*. Nueva York, William Morrow and Co.
- . 1990. *You just don't understand: Women and men in conversation*. Londres, Virago.
- Traves, Joanne; Brockbank, Anne, y Tomlinson, Frances. 1997. «Careers of women managers in the retail industry», *The Service Industries Journal* (Londres), vol. 17, núm. 1 (enero), págs. 133-154.
- Verbiest, Agnes. 1990. *Het gewicht van de directrice: taal over, tegen, door vrouwen*. Amsterdam, Contact.
- West, Candace, y Zimmerman, Don H. 1983. «Small insults: A study of interruptions in cross-sex conversations between unacquainted persons», en B. Thorne, C. Kramarae y N. Henley (directores): *Language, gender and society*. Rowley (Massachusetts), Newbury House, págs. 103-124.
- Williams, Wendy, y Sternberg, Robert. 1988. «Why some groups are better than others», *Intelligence* (Norwood, Nueva Jersey), vol. 12, núm. 4, págs. 351-377.
- Zimmerman, Don H., y West, Candace. 1975. «Sex roles, interruptions and silences in conversation», en B. Thorne y N. Henley (directores): *Language and sex: Difference and dominance*. Rowley (Massachusetts), Newbury House, págs. 105-129.