

PAUTAS ÚTILES PARA INVESTIGAR EN COSTA RICA LA PROBLEMÁTICA DE LA GERENCIA FEMENINA

Nadia Ugalde Binda

RESUMEN

La desigualdad de género ha sido estudiada desde muchos ámbitos, sin embargo es poco el trabajo realizado para encontrar los obstáculos que impiden a las mujeres obtener puestos de gerencia. En Estados Unidos, por ejemplo, una disertación encontró que durante el 2005, las mujeres recibían salarios inferiores en un 85% a los hombres en posiciones similares y ocupaban solamente el 40% de las posiciones gerenciales (Eagly, A. et. al. 2007). Conforme se sube en la escala de poder los porcentajes disminuyen; por ejemplo, el porcentaje de mujeres CEO's en Estados Unidos no supera el 2%. En Europa la situación no es muy diferente: solamente el 4% de los puestos de CEO's y el 11% de los ejecutivos de alto nivel los ocupan mujeres. Hay una persistente discriminación salarial que se suma a la lentitud con que son promovidas las mujeres con calificaciones equivalentes a los hombres. Este trabajo resume algunas de las razones por las cuales las mujeres encuentran obstáculos que les impiden alcanzar las posiciones gerenciales.

PALABRAS CLAVES: LIDERAZGO FEMENINO, GERENCIA, COMPETENCIAS GERENCIALES.

ABSTRACT

The inequality in genre has been studied from many scopes, nevertheless it is little the work carried out to find the obstacles that prevent women from obtaining managerial positions. In the United States, for example, a research found that during 2005, women received wages 85% inferior in comparison to those received by men in similar positions and occupied only 40% of the managerial positions (Eagly, A. et. al. 2007). As one looks up in the organizational authority scale, the percentages fall; for example, the percentage of CEO's women in the United States does not surpass 2%. In Europe the situation is not very different: only 4% of the CEO's and 11% of the executives of high level are women. There is a persistent wage discrimination that is added to slowness whereby women with qualifications equivalent to those of men, are promoted. This work summarizes some of the reasons for which women find obstacles in reaching high managerial positions.

KEY WORDS: FEMININE LEADERSHIP, MANAGEMENT, MANAGERIAL COMPETENCES.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las mujeres representan el 50% de la población adulta mundial y sin embargo apenas llegan a conformar una tercera parte de la población laboral registrada. Con dos terceras partes del total de horas trabajadas, las féminas reciben solamente una décima del ingreso mundial y poseen no más del 1% de los bienes inmuebles, (Coria, 1989, citado en Camacho et al, 2001).

La desigualdad de género ha sido estudiada desde muchos ámbitos y se muestra claramente en estas estadísticas, sin embargo, es poco el trabajo realizado para encontrar las causas por las cuales las mujeres no logran alcanzar los puestos más altos de la jerarquía corporativa.

Este trabajo pretende dar un aporte en este sentido, resumir algunos estudios que explican las causas de la ausencia femenina en el ámbito de las altas direcciones empresariales y señalar los obstáculos que impiden a las mujeres alcanzar puestos estratégicos y de liderazgo.

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Desde los principios de la administración científica, Fayol (1981) separa la función de administración de la gerencia. Para él administrar abarca las siguientes funciones:

- a) Prever: escrutar el futuro y articular un programa de acción,
- b) Organizar: constituir el organismo social y material de la empresa,
- c) Dirigir: hacer funcionar al personal,
- d) Coordinar: relacionar, unir, armonizar todos los actos y los esfuerzos, y
- e) Controlar: procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Ejercer la gerencia, sin embargo, es conducir la empresa hacia el objetivo, sacando el mejor partido de los recursos. Administrar es solamente una de las seis funciones (técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad) cuya marcha debe asegurar la gerencia.

La capacidad de realizar estas funciones reposa en el siguiente conjunto de cualidades (Fayol, 1981):

- a) Físicas
- b) Intelectuales
- c) Morales
- d) Cultura general
- e) Conocimientos especiales
- f) Experiencia

Es importante analizar cada una de estas cualidades desde el punto de vista de género para comprender por qué los hombres y las mujeres se han desarrollado de manera tan desigual en el campo laboral y sobretodo al ocupar puestos gerenciales.

3. DIFERENCIAS FÍSICAS E INTELECTUALES

Las características físicas e intelectuales agrupan aspectos como salud, vigor, habilidad física y agilidad mental y las aptitudes para comprender y aprender del entorno (Fayol, 1981).

Las posiciones gerenciales no requieren aptitudes físicas especiales (fuerza física, resistencia, etc.), es por ello que la constitución cerebral y su funcionamiento es el centro de la investigación de las diferencias de género. Explicando las características intelectuales, nuevas teorías como la E-S afirman que las hormonas provocan funcionamientos dispares del cerebro (Baron-Cohen, 2005) en hombres y mujeres. El cerebro femenino tiende a la empatía o al balance (ocho de cada diez) mientras que el masculino (seis de cada diez) es mejor en la comprensión y construcción de sistemas (Baron-Cohen, 2005). Esto significa que las mujeres intuitivamente reconocen las emociones de otras personas a su alrededor y actúan en concordancia. Por otro lado, los hombres comprenden mejor las reglas ocultas que hacen funcionar los sistemas.

Además, las competencias gerenciales son muy específicas. En una práctica profesional realizada entre 68 gerentes de una empresa transnacional costarricense (Chaves: 2005) se

llega a determinar ocho competencias claves relevantes para el ejercicio de posiciones de este tipo clasificadas en tres grupos (adaptado de

Chaves, 2006:37) y resumidas como se muestra a continuación:

Liderazgo de sí mismo	
<u>Inteligencia Emocional</u>	Entendimiento y manejo de las propias emociones
<u>Pensamiento estratégico</u>	Habilidad para tener una perspectiva de los resultados a largo plazo
Liderazgo de equipos	
<u>Administración de equipos</u>	Uso de métodos y estilos interpersonales flexibles para construir un equipo efectivo
<u>Promoción del cambio</u>	Desafío del <i>status quo</i> y promoción de nuevas iniciativas
Relación con individuos	
<u>Comunicación</u>	Habilidad para transmitir un mensaje a cualquier audiencia en un nivel adecuado y de manera clara e impactante
<u>Construcción de relaciones</u>	Habilidad para construir confianza, valorar la apertura y entender las perspectivas de otras personas
<u>Desarrollo de otros</u>	Enfoque en el propio desarrollo personal y el de otras personas para construir la capacidad de cumplir con las necesidades actuales y futuras de la organización
<u>Administración del desempeño</u>	Habilidad para liderar a otras personas en el cumplimiento de los objetivos planteados, evaluando constantemente el desempeño

Dadas sus diferencias hormonales y la forma en que analizan su entorno, es de esperar que las mujeres y los hombres desarrollen estas competencias de manera diversa. Por ejemplo, en la categoría de la relación con otros, las mujeres podrían tener ciertas ventajas, mientras que los hombres las tendrían en liderazgo de sí mismos.

4. DIFERENCIAS MORALES

Las características morales se refieren a la energía, firmeza y el valor para aceptar responsabilidades, la iniciativa, la capacidad de sacrificio, el tacto y la dignidad (Fayol, 1981).

En un estudio efectuado entre micro-empresarios de la región de Paraná en Brasil, (Oeliza et al, 2002) se concluye que, dentro de la muestra seleccionada, los valores predominantes para las mujeres fueron: una vida confortable, libertad, seguridad familiar, armonía interna y paz mundial. Para los hombres el valor primordial fue la felicidad, seguida de la seguridad familiar, vida confortable, auto respeto y armonía interna. Aunque similares, la investigación ejemplifica una preocupación femenina más marcada hacia su entorno y una focalización masculina hacia su yo interno.

Estos rasgos ya se habían diagnosticado: hay una orientación masculina hacia la autoprotección, la represión de emociones, el positivismo (*orientación asertiva*) mientras que la orientación femenina refuerza la conexión con otros y la cooperación (*orientación emotiva y social*), (Bakan : 1966, citado en Lyons et al: 2005).

Por su parte, la investigación de Lyons et al (2005) adiciona el elemento de la época en la determinación de la prioridad de 10 valores abarcados en el estudio (poder, logro, conformidad, seguridad, tradición, benevolencia, universalismo, hedonismo, estimulación y auto-dirección). Lyons et al concluye que la jerarquía de valores cambia no sólo con el género sino también con la generación.

5. DIFERENCIAS CULTURALES

Las características culturales tratan las nociones materiales y espirituales de un grupo social, o lo que se ha llamado la herencia social. Algunas creencias culturalmente difundidas establecen que las mujeres no controlan sus emociones y por ello tienen actitudes erráticas

superiores a los hombres en la toma de decisiones y el manejo de los negocios (Eagly et al: 2007). Este prejuicio se extiende y fomenta una brecha salarial entre profesionales del mismo nivel pero de diferente sexo (considerando experiencia, educación y demás factores que influyen en el establecimiento de los salarios).

Los prejuicios culturales de género también obstaculizan el liderazgo femenino desde las percepciones de los subalternos. En su estudio comparativo de líderes norteamericanos y polacos, Tomkiewicz et al (2004) encuentra que las mujeres líderes reciben menor respeto profesional de sus seguidores masculinos que los líderes masculinos con seguidoras femeninas. Esta percepción se agrava si la líder es además autocrática, un comportamiento que riñe con el esperado del género femenino. Por otro lado, los líderes masculinos democráticos parecen ser premiados a pesar de la misma incongruencia comportamiento-género. Tomkiewicz et al confirma que los seguidores tradicionales exponen un respeto significativamente menor por las líderes femeninas que por sus líderes masculinos.

La ruptura entre los dos conceptos: comunal y agente, vuelve a dificultar el ascenso de la mujer hasta las posiciones de la gerencia. La imagen culturalmente asignada a la mujer como un ser amigable, caritativo, sensitivo y de hablar suave colapsa con la imagen de líder, la cual concuerda más con el perfil esperado del hombre: fuerte, agresivo, ambicioso, dominante, individualista y seguro de sí mismo.

6. DIFERENCIAS EN LOS CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y EXPERIENCIA

El estilo y efectividad del liderazgo responde a un conjunto de variables, dentro de las cuales está el conocimiento de la función específica. En los puestos de gerencia, la experiencia es fundamental. La experiencia es el conocimiento que se deriva de la práctica de los negocios, (Fayol, 1981).

Pelizza et al (2002) halla que las diferencias más significativas relacionadas con el género son aquellas acerca del estilo gerencial. Las mujeres tienden a adoptar

configuraciones organizativas semejantes a una rueda. Los hombres están más orientados hacia la eficiencia y las mujeres hacia la innovación.

Otros aspectos relevantes expuestos en este estudio realizado entre emprendedores brasileños son:

- a) Las decisiones en ambos grupos se toman basados en la información y los análisis de tendencias seguidos de la experiencia previa, pero existe una diferencia significativa en cuanto a que los hombres mostraron menor inclinación en consultar a sus empleados en comparación con las mujeres.
- b) La observancia de normas y regulaciones internas son fundamentales para los emprendedores masculinos así como la planificación. Las emprendedoras por su parte prefieren enfrentar los problemas cuando se presenten.
- c) La administración profesional de los negocios es ligeramente más apreciada por los hombres que por las mujeres.
- d) Mientras los hombres parecen enfatizar más en la reducción de costos, las mujeres se muestran más preocupadas por asegurar recursos, equipamiento y personal además de desarrollar productos nuevos y servicios.
- e) Los emprendedores buscan más los mercados internacionales que sus contrapartes femeninas.

En este ámbito la mujer se enfrenta a un obstáculo más: las demandas familiares le impiden dedicar el tiempo suficiente a crear su red profesional pues aún hoy soportan casi el 100% de las obligaciones familiares (Coria, 1989, citado en Camacho et al, 2001).

El capital social producto de esta red es un requisito más indispensable en el avance de los líderes que sus habilidades en la ejecución de las tareas gerenciales tradicionales. Muchas mujeres abandonan sus carreras por las presiones de las responsabilidades familiares y otras optan por tiempos parciales de trabajo. En las evaluaciones para los puestos, por lo tanto, poseen una desventaja significativa en cuanto a la experiencia.

Tal y como lo expresa Eagly et al (2007), más que un *techo de cristal*, las mujeres se enfrentan a un *laberinto* en su carrera profesional: el prejuicio, la ruptura entre las percepciones de género y liderazgo, las demandas familiares y la imposibilidad de incrementar su capital social les impiden alcanzar los niveles más altos de jefatura. Estos factores cambian con respecto a la época y la región y por lo tanto es importante conocer cómo afectan hoy a las mujeres costarricenses.

Sería muy interesante emprender una investigación que dilucide el impacto de los factores relevantes de género que afectan la carrera profesional de las mujeres en los puestos de jefatura en las corporaciones del país. A los estudiantes tesarios, la suscrita profesora les plantea las siguientes inquietudes:

¿Cuántas mujeres ocupan posiciones de gerencia en Costa Rica, pero reciben un salario inferior que sus contrapartes masculinas?

¿Es el porcentaje de mujeres en posiciones de gerencia significativamente inferior al de los hombres con calificaciones profesionales similares?

¿Existe un prejuicio cultura hacia el desempeño profesional de las mujeres como líderes?

¿Es la experiencia profesional de las mujeres inferior a la de los hombres por condiciones ajenas a su capacidad gerencial?

Y finalmente:

¿Es el rendimiento de las mujeres líderes similar al de los hombres en iguales posiciones?

En este sentido, nuestra recomendación conceptual y metodológica para asumir estudios o investigaciones en este campo, implica considerar los siguientes factores globales (o esenciales) para garantizar éxito en los esfuerzos hacia una mayor dilucidación del problema:

- 1) Separar adecuadamente las funciones de gerencia (conducir la compañía) de las de administración, para agrupar efectivamente una muestra de gerentes.
- 2) A la hora de analizar la muestra, ocuparse de comprobar si realmente en Costa Rica, como en otros países, se da la diferencia de género en la ocupación de puestos de gerencia.

3) Si la diferencia se da, comenzar por investigar las posibles causas, considerando los aspectos aquí mencionados:

- a) Diferencias en la percepción del mundo (mayor empatía en las mujeres, mejor comprensión de los sistemas en los hombres), inteligencia emocional, pensamiento estratégico, administración de equipos, promoción del cambio, comunicación, construcción de relaciones, administración del desempeño y desarrollo de otros.
- b) Diferencias en las jerarquías de valores, considerando los efectos de la geografía y la época.
- c) Obstáculos presentados por las creencias culturales, y finalmente
- d) Obstáculos creados por la falta de experiencia y la carencia de una red social.

CONCLUSIONES

Aunque los estudios sobre los obstáculos que enfrenta la mujer para ocupar los puestos de gerencia se han desarrollado en algunos países, aún falta mucho por investigar. Incluso una réplica de estudios de este tipo pero realizados en países con arraigos culturales diferentes, pueden arrojar mucha información relevante en este aspecto. Dada la amplitud y lo reciente del tema, tal vez lo más conveniente sería iniciar con la recolección de datos sobre las relaciones de género y los puestos gerenciales, las capacidades profesionales adquiridas mediante el estudio y la experiencia profesional de quienes ocupan estos espacios, para luego iniciar la investigación con constructos más elaborados de diferencias culturales, morales y de desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baron-Cohen, S. (2005) *The Essential Difference: the Male and Female Brain*. Phi Kappa Phi Forum. 85/1(2005). 23-26.
- Chaves, C. (2006) *Diseño de un sistema de evaluación de liderazgo basado en un modelo de competencias para el grupo*

- gerencial de una compañía transnacional basada en Costa Rica. Práctica profesional para optar por el posgrado de Psicología del trabajo y organizaciones. Universidad de Costa Rica.
- Eagle, A. y L. Carli. (2007) "*Women and the Labyrinth of Leadership*". *Harvard Business Review* Vol. 85, 9. (2007) 63-70.
- Fayol, H. (1981) *Administración Industrial y General*. Herrero Hermanos, Sucs. México.
- Pelizza, Hilka; Fernando Prado; Valdir Gomes. (2002) "*Female and Male Entrepreneurs' Managerial Behavior: A Brazilian Study*". *Managment International*; 7/1. Fall 2002; 21-31.
- Sean, Lyons, Linda Duxlury and Christopher Higgins. (2005) "*Are Gender Differences in Basic Human Values a Generational Phenomenon?*". *Sex Roles*. Vol. 53. (2005) 773-779.
- Tomkiewics, Joseph and Robert Frankel. (2004) "*A Comparative Analysis of the Attitudes Toward Women Managers in the US and Poland*". *Cross Cultural Management* 11/2. (2004)58-70.
- Wolfram, Hans-Joachim and Gisela Mhor. (2007) "*Professional respect for female and male leaders: influential gender-relevant factors*". *Women in Managment Review*. Vol.22. N°1 (2007) 19-32.