

# Culturas y estilos directivos en hombres y mujeres: Un análisis empírico

Mercedes Sánchez-Apellániz García  
Universidad de Sevilla

*The scarce number of women managers in proportion to the high female activity rate has given rise to a large number of works that intend to analyse the phenomenon labelled as "glass ceiling", a transparent barrier that prevents women from being promoted above certain levels within organizations. This work presents an empirical analysis whose purpose is to give a more realistic image of the traditional woman manager stereotype, and to defend the need to incorporate into organizations both female and male cultural values. These values seem to be less and less bound to the variable sex, and their incorporation would be of benefit not just for many women, but also for many men.*

*(Women managers / Organizational culture / Cultural change / Cultural pluralism).*

*La disproportion qui existe entre les élevés taux d'activité féminine et le faible taux de femmes cadres a entraîné de nombreuses analyses du phénomène nommé le "toit de cristal" ou "barrière transparente" qui les empêche d'atteindre certains niveaux dans les organisations.*

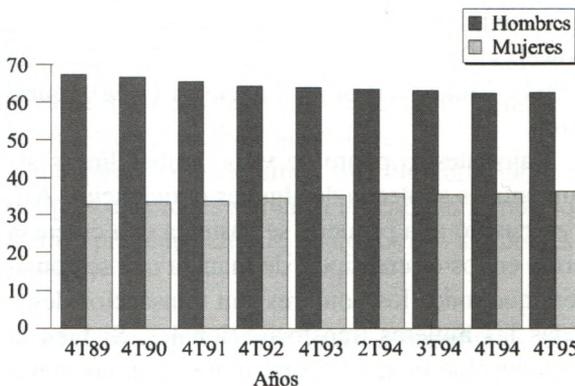
*Dans cette étude nous offrons une analyse empirique dont l'objectif est d'offrir une image plus proche de la réalité que l'image traditionnelle et stéréotypée de la femme cadre, en plus de plaider en faveur de la nécessité d'adopter des valeurs culturelles féminines et masculines au sein des organisations. Ces deux valeurs qui sont par ailleurs de moins en moins reliées à la variable sexe et dont l'assimilation dans la culture organisationnelle favorise non seulement à beaucoup de femmes mais aussi à de nombreux hommes.*

*(Femmes managers / Culture organisationnelle / Changement culturel / Pluralisme culturel).*

## INTRODUCCIÓN

La situación de la mujer en el mercado de trabajo se ha caracterizado, sobre todo a partir de la segunda guerra mundial, por un fuerte incremento de la participación activa femenina. Una muestra de ello es el incremento constante en la tasa de actividad de las mujeres que refleja la Encuesta de Población Activa (EPA) entre 1989 y 1995, alcanzando en el cuarto trimestre de este último año el 36,48% del total (gráfico 1).

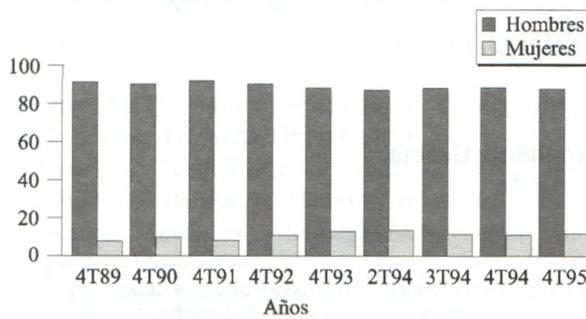
Gráfico 1.- Tasas de actividad



Sin embargo, esta amplia participación no se ha reflejado por igual en todas las posiciones de la jerarquía organizacional. Así, con un 3,7% sobre el total de puestos de gerencia y dirección como media del año 1982 (Guerra, 1994) y un 8,32% en el último trimestre de 1989, representaban en el primer trimestre de 1994 —momento a partir del cual se modifica la denominación y el cálculo de este grupo en la EPA— un 12,17% del total del grupo calificado como "Miembros y Personal Directivo de Órganos de la Administración Pública y Directores y Gerentes de Empresas"<sup>1</sup>, porcentaje que alcanzará en el cuarto trimestre de 1995 un 13,5% del total del grupo ahora recalificado en la EPA como "Dirección de las Empresas y de la Administración Pública"<sup>2</sup> (gráfico 2).

Esta desproporción existente ha llevado a numerosos autores a analizar el fenómeno calificado como "el techo de cristal", o barrera transparente que mantiene a las mujeres apartadas de crecer por encima de un cierto nivel en las organizaciones (Powell y Butterfield, 1994). Los diferentes componentes constitutivos de esta barrera artificial suelen agruparse en dos tendencias (Andrew, Coderre y Denis, 1990):

Gráfico 2.- Personal directivo



- 1) Aquella que atiende a factores de la psicología social y actitudinales como explicación de los obstáculos de las mujeres en su desarrollo de carrera. Esta tendencia incluye aspectos tales como la socialización, las actitudes de otras personas y las experiencias no adquiridas a causa de la naturaleza de los procesos de socialización.
- 2) Otra, que se decanta por factores estructurales, externos a las mujeres, como la estructura del mercado laboral y de la sociedad en general, que explican su posición subordinada en la Dirección. En esta tendencia se analizan aspectos como la estructura y los procedimientos organizacionales, las estructuras de oportunidad o fuerzas sociales que entran en juego influyendo sobre las estructuras específicas de las organizaciones, y las responsabilidades familiares referidas al hecho de la organización maternal de la sociedad.

En la base de ambas tendencias se encuentran, respectivamente, dos grandes líneas argumentales que si bien ofrecen definiciones distintas del estilo directivo de las mujeres pretenden, en última instancia, defender la eficacia de la mujer en la Dirección, abogando por su inclusión en las actuales estructuras organizacionales.

Así, los que abogan por *el sexo como variable* que determina los estilos directivos de hombres y mujeres, se centrarán en la socialización diferencial como elemento clave de estas diferencias sexuales. Consideran que es cierto el estereotipo vigente de la mujer directiva, el cual se asocia de manera unidireccional a los valores culturales tradicionalmente adjudicados al estereotipo femenino.

Sin embargo, no consideran que esto las tenga que apartar de la Dirección, pues suponen que es un estilo incluso más válido que el tradicionalmente adjudicado a los hombres —más en consonancia con el estereotipo masculino—, ya que basan la eficacia organizacional en un mayor grado de conexión entre empleados y directivos, entre otras cosas.

Así pues, defienden que las mujeres desarrollan un estilo más ligado al liderazgo transformacional, orientado a las personas, a la consideración —ligado, a su vez, al estereotipo femenino—, mientras que los hombres desarrollan uno más ligado al liderazgo transaccional, orientado a la tarea y a la estructura —ligado al estereotipo masculino—, debiendo las organizaciones iniciar un cambio cultural radical de manera que se instauren los valores femeninos y, poco menos, que se desbanquen los masculinos. Por esta línea se decantan Loden (1987), Helgesen (1990), Marshall (1990), Rosener (1990) Hennig y Jardim (1977), y Grimwood y Popplestone (1993), entre otros.

Bajo la otra vertiente, los que abogan por *las variables situacionales y de contexto* como claves para el desarrollo de los estilos directivos, consideran que las diferencias entre hombres y mujeres son mínimas y que, si se controlan los factores del contexto como la autoridad formal, las oportunidades de promoción, el feedback recibido o el nivel de ingresos, entre otros, ambos sexos desarrollan estilos directivos más parecidos que distintos.

Niegan, por tanto, el estereotipo vigente de la mujer directiva por considerar que, a igualdad de factores de contexto, éste no se produce en la realidad organizacional pudiendo las mujeres desarrollar un estilo directivo ligado al liderazgo transaccional. Por esta vía se decantan Kanter (1977), Powell (1991), Osborn y Vicars (1976), De Luis (1994), Motazz (1986) y Fagenson (1990), entre otros.

Bajo nuestro punto de vista, ambas líneas argumentales adolecen de algunas deficiencias. Así, y en cuanto a la primera, se sustenta una creencia firme en los estereotipos, de manera que se considera que todos los hombres son transaccionales y todas las mujeres transformacionales. Si bien la socialización tiene un fuerte impacto en las muje-

res y en los hombres, no podemos estar de acuerdo con la anterior creencia, puesto que aceptar esta idea es negar la legitimidad de los individuos para diferir de estilo directivo los unos de los otros. Como señala Korabik (1990), sería un error considerar que, por causa de la socialización, todas las mujeres tienen la misma orientación de rol sexual ya que, ni la socialización se produce de igual manera sobre todas las mujeres, ni todas las mujeres están socializadas para ser deficientes en habilidades instrumentales, ni todos los hombres para tenerlas.

A su vez, hay que mencionar que algunos de los estudios en los que se sustenta esta postura se han desarrollado o bien sobre mujeres directivas a las que se pedía una definición de su estilo, con la consecuente auto-estereotipización que ello puede conllevar, o bien sobre personas que no han tenido contacto laboral directo con mujeres directivas. Como señala Epstein (1991), pedir a los hombres y mujeres que se autodefinan hace que tiendan a estereotipar su propio comportamiento según su visión cultural de los comportamientos adecuados por género. A los individuos les gusta dar una imagen coherente con su comportamiento y censuran, inconscientemente, los atributos que consideran inconsistentes, por lo que tienden a definirse de acuerdo con los modelos culturales.

En cuanto al segundo argumento, también se produce una asociación directa entre el sexo y el estilo directivo, sólo que en relación a los hombres, a los que se les presupone una especial capacidad para desarrollar el liderazgo transaccional. Así, aunque a primera vista pudiera parecer que niega los estereotipos, lo que realmente niega es sólo uno de ellos, el femenino. Las palabras de Korabik (1990) señaladas con anterioridad tendrían también aquí cabida. Esta postura, además, considera que es el liderazgo transaccional la única vía para lograr la eficacia directiva, si bien es aplicable a los dos sexos, no teniendo en consideración estilos directivos alternativos.

Así pues, consideramos que ninguna de las dos aproximaciones se ciñe a la realidad siendo lo que más preocupa en este punto los dos siguientes aspectos:

1) La relación que ambas líneas argumentales hacen entre eficacia directiva y estilo directivo,

no considerando positiva la existencia de dos estilos alternativos de Dirección.

2) La consideración de que un estilo directivo es el más apropiado y la asociación, de forma directa o indirecta, que establece con uno de los sexos.

## OBJETO DEL ESTUDIO

Teniendo presentes las consideraciones anteriores en torno a las dos ramas argumentales que hoy prevalecen en relación a la mujer directiva, realizamos un estudio cuyo objeto se centraba, en primer lugar, en encontrar un perfil cultural de los hombres y mujeres en la Dirección; y en segundo lugar, y partiendo de lo anterior, en examinar la vigencia, o no, de la teoría biológica o de la teoría situacional.

Este estudio parte del presupuesto de que el conocimiento de los valores que abanderan los individuos, cimientos básicos de cualquier cultura (Leal, 1991), pueden darnos indicios acerca del comportamiento y estilo directivo de los mismos. Relación ésta que ha sido analizada por diferentes autores que han asociado los valores con el comportamiento y la satisfacción de los individuos en el trabajo (Ravlin y Meglino, 1987), con la búsqueda de información y alternativas en los procesos de toma de decisiones (Bamberger, 1986), con las decisiones que toma una persona (Badr, 1982) y con el nivel de éxito obtenido por los directivos (England y Lee, 1974).

Como señalan las teorías comportamentales (Powell, 1991) son dos los grandes tipos de comportamiento directivo: iniciación a la estructura y consideración. Estos presentan una clara asociación con los estereotipos; así, los comportamientos orientados a la tarea, a la estructura o transaccionales se asimilan con el estereotipo masculino, mientras que los comportamientos orientados a las personas, consideración o transformacionales, se asocian con el estereotipo femenino.

Así pues, si el individuo en cuestión muestra una clara preferencia por valores asociados con el estereotipo masculino, se podría anticipar una tendencia del mismo hacia el liderazgo transaccional, mientras que si estos valores estuvieran asociados con el estereotipo femenino, se le podría anticipar una tendencia hacia el liderazgo transformacional.

Con este fin, elaboramos, en primer lugar, un inventario de 49 valores y actitudes que se consideran importantes para ascender dentro de las organizaciones. Partiendo de la descripción de los estereotipos masculino y femenino aportada por Nicholson (1987) pudimos obtener una clasificación de los valores y actitudes en masculinos, femeninos y neutros (ver anexo).

A los directivos/as encuestados se les solicitó que los puntuaran en función de su importancia para el éxito, en una escala de cinco puntos, de menor a mayor importancia. De esta manera, podríamos extraer un perfil cultural de los directivos analizados, en función de si se adaptan o no a los estereotipos por sexo.

En segundo lugar, utilizamos una adaptación del Cuestionario de Valores Personales (Personal Value Questionnaire, PVQ) de England, cuya eficacia a la hora de determinar los valores personales de los directivos viene corroborada por algunos estudios (DeSalvia y Gennil, 1971; Posner, 1984; Vicente, 1990). Este instrumento utiliza 66 conceptos relacionados con cinco grandes bloques de cuestiones: ideas asociadas con personas, cuestiones generales, grupos de personas, objetivos y ambiciones personales, y metas de la organización empresarial. A los directivos/as se les pide que puntúen la importancia de cada uno en una escala de tres puntos de mayor a menor importancia. Esta puntuación es una forma de evaluación que indica el grado de importancia que el concepto tiene para el individuo.

Un posterior análisis del PVQ permite comparar los valores personales de los diferentes individuos a lo largo de una dimensión de valores "duros" y "blandos". England (1967) señala que los directivos tienen un sistema de valores personales que puede caracterizarse como "duro" o como "blando". El sistema de valores "duro" incluye valores cuales son la ambición, obediencia, agresividad, realización, éxito, competitividad, riesgo y fuerza, asociados al estereotipo masculino. El sistema "blando" incluye valores cuales son la lealtad, confianza, cooperación, compasión, tolerancia, bienestar de los empleados, bienestar social y religión, asociados al estereotipo femenino.

Como señalamos con anterioridad, compartimos la idea de que existen diferentes enfoques

culturales y diferentes estilos directivos derivados de los mismos, si bien ser hombre o mujer no obliga a seguir uno u otro enfoque, pudiendo encontrar tanto con mujeres transaccionales como con hombres transformacionales, ya que de no reconocer este hecho estaríamos negando la diversidad existente entre los individuos (Boot, 1993).

La cuestión ahora sería poder determinar si el sexo de los directivos es causa de diferencias significativas en sus perfiles culturales o si, por el contrario y como defendemos nosotros, esta asociación no tiene por qué producirse pudiendo encontrar tendencias hacia ambos estilos de liderazgo independientemente del sexo.

Teniendo en cuenta esta postura y las consideraciones realizadas con anterioridad en torno al enfoque biologista y al enfoque situacional, nuestras hipótesis de partida quedaron formuladas de la siguiente manera:

*Hipótesis 1:* el sexo de los directivos no constituye un determinante a la hora de mostrar preferencias por un conjunto de valores culturales —con lo que intentamos rechazar la postura biologista—.

*Hipótesis 2:* los valores culturales de los directivos como grupo no se encuentran necesariamente ligados con el estereotipo masculino y, en consecuencia, con el liderazgo transaccional —con lo que intentamos rechazar la postura situacionista—.

## METODOLOGÍA

Para la realización de este estudio consideramos necesario la obtención de información primaria que nos permitiera contrastar nuestras hipótesis de partida. Para ello elaboramos un cuestionario en el que solicitábamos información centrada principalmente en los valores culturales, como vía para poder extraer un perfil cultural de un conjunto de directivos.

Una de las cuestiones iniciales que nos planteamos era la de definir los sujetos a quienes iban a ir dirigidos nuestros cuestionarios. A tal fin, nos apoyamos en la definición y clasificación elaborada por el Instituto de la Mujer (1990) en la que se estima que, en la mayoría de las empresas

existen dos niveles propiamente directivos y un tercer nivel denominado "predirectivo", compuesto por las jefaturas de las diferentes áreas o direcciones. Igualmente, considera que en la Administración Pública, los niveles directivos propiamente dichos serían los niveles 29 y 30, si se considera en estricto sentido la carrera administrativa, aunque se puede apuntar como primer nivel de dirección el de las Direcciones Generales (a partir del nivel 26). Nuestro universo poblacional estaría formado, por tanto, por los/as directivos/as de la Administración Pública y Empresas que aparecen en la EPA bajo el epígrafe "Dirección de las Empresas y de la Administración Pública". Para el segundo trimestre de 1994, la población adscrita a ese grupo<sup>2</sup> ascendía a 231.500 personas, de las que un 86,5% son hombres y un 13,5% mujeres.

Definidos los sujetos a los que iba a dirigirse nuestro cuestionario y ante las informaciones suministradas por el Instituto Andaluz de la Mujer en cuanto a la inexistencia de un censo o directorio del total de nuestra población de referencia, decidimos optar por un muestreo no probabilístico, específicamente un muestreo dirigido, de juicio o de selección intencional.

A tal fin, y considerando que los individuos seleccionados podían cumplir con el requisito necesario de configurarse como unidades "típicas" o unidades que se considera están cercanas al promedio de la población (Cochran, 1975; Chou, 1972), accedimos a los directorios de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE), a la Asociación de Empresarias Sevillanas, a la Asociación de Jóvenes Empresarios, al lobby europeo para mujeres OMEGA, a los directorios de los participantes en el Congreso Iberoamericano de Mujeres de Empresa, a los directorios de participantes en jornadas sobre mujeres directivas y al de los participantes en la Feria de la Mujer Emprendedora, organizada esta última por el Women's World Banking. De esta manera, se repartieron más de 400 cuestionarios en el período comprendido entre el verano de 1994 y la primavera de 1995, de los que recibimos en válido estado de utilización para el estudio un total de 104 cuestionarios, de los que un 55,77% correspondían a mujeres y un 44,23% a hombres.

## ANÁLISIS DE DATOS

Planteamos el siguiente par de hipótesis: 1) *Hipótesis nula*  $H_0$ : los valores medios de las poblaciones para cada una de las variables son significativamente iguales; 2) *Hipótesis alternativa*  $H_1$ : los valores medios de las poblaciones para cada una de las variables no son significativamente iguales.

Para validar las hipótesis planteadas inicialmente realizamos una contrastación estadística de las mismas, de manera que pudiéramos determinar la existencia de diferencias significativas en las poblaciones para cada una de las variables explicativas del perfil cultural de los directivos.

Utilizamos un contraste de hipótesis de igualdad de medias en poblaciones con distribución binomial (Chao, 1977)<sup>3</sup>. Para un nivel de significación del 5% el valor del estadígrafo que nos delimita la región crítica es 1.96. Es decir, para aquellos valores del estadígrafo superiores a 1.96 podemos concluir que tenemos que rechazar la hipótesis de la igualdad de medias en las poblaciones por lo que podríamos aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que existen diferencias estadísticamente significativas entre las dos poblaciones respecto de la variable considerada.

Se consideraron dos categorías de valores: valores *poco importantes*, aquellos cuya proporción de respuestas "importante" no alcanza el 50% del total de las mismas; y valores *importantes*, aquellos que superaban dicha proporción. Sobre nuestro cuestionario, tanto para el inventario de 49 valores como para el PVQ, realizamos un triple análisis: centrado en los valores *poco importantes*; centrado en el análisis de las diferencias significativas para el total de los valores *importantes* de ambos instrumentos en razón de las variables consideradas —sexo, edad, nivel de estudios, tipo de empresa, sector en el que operan y años como directivo—; y análisis de las diferencias significativas agrupadas en bloques —masculino, femenino y neutro para el inventario de 49 valores, y los cinco grandes bloques para el PVQ—. En el caso específico del PVQ también se analizaron las diferencias significativas tomando como referencia los valores "duros" y "blandos" definidos por England (1967).

## RESULTADOS

En los cuadros 1 a 6 y 7 a 12 aparecen la totalidad de valores "poco importantes" (Análisis 1) encontrados en nuestro estudio, tanto para el inventario como para el PVQ. Como puede observarse, existen ciertos valores para los que las seis variables consideradas coinciden en proporcionarles tal calificación —con la excepción de las categorías superiores de edad, para los que ningún valor es "poco importante"—; así, para el inventario estos son la antigüedad, ser complaciente con los superiores y ser conservador; para el PVQ esta coincidencia se observa en torno a los siguientes conceptos: prejuicios, conformismo, conservadurismo, religión, conflicto, sindicatos e individualismo.

### VALORES "POCO IMPORTANTES" (Análisis 1)

**Cuadro 1.-** Por sexo

	Hombres	Mujeres
M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Tolerar incertidumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Complaciente con superiores</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser conservador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser conservador</li> </ul>

**Cuadro 2.-** Por edad

	0/30	31/45	46/55	+55
M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Complaciente con superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Complaciente con superiores</li> <li>• Agresividad</li> </ul>		
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsor</li> </ul>

**Cuadro 3.-** Por tipo de empresa

	Pública	Privada
M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Complaciente con superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen personal</li> <li>• Conservador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser conservador</li> </ul>

**Cuadro 4.-** Por sector

	Industria	Servicios
M		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Complaciente con superiores</li> <li>• Tolerar incertidumbre</li> </ul>
F		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador</li> </ul>

**Cuadro 5.-** Por estudios

	Primarios	Secundarios	Licenciados T. ciclo
M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerar riesgos</li> <li>• Competencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Tolerar incertidumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Complaciente con superiores</li> </ul>
F		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador</li> </ul>

**Cuadro 6.-** Por años como directivo

	0/2	2/5	+5
M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Complaciente con superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Complaciente con superiores</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador</li> </ul>

### VALORES "POCO IMPORTANTES" DEL PVQ (Análisis 1)

**Cuadro 7.-** Por sexo

	Hombres	Mujeres
Ideas asociadas con personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejuicios</li> <li>• Compasión</li> <li>• Conformismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejuicios</li> <li>• Conformismo</li> </ul>
Cuestiones generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto</li> <li>• Conservadurismo</li> <li>• Religión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservadurismo</li> <li>• Religión</li> </ul>
Grupos de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Sindicatos</li> </ul>	
Objetivos y ambiciones personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo</li> </ul>
Metas de la organiz. empresarial		

**Cuadro 8.-** Por sector

	Industria	Servicios
Ideas asociadas con personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejuicios</li> <li>• Compasión</li> <li>• Conformismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejuicios</li> <li>• Conformismo</li> </ul>
Cuestiones generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservadurismo</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Religión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservadurismo</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Religión</li> </ul>
Grupos de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicatos</li> </ul>
Objetivos y ambiciones personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo</li> </ul>
Metas de la organiz. empresarial		

**Cuadro 9.-** Por tipo de empresa

	Pública	Privada
Ideas asociadas con personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agresividad</li> <li>• Prejuicios</li> <li>• Compasión</li> <li>• Conformismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejuicios</li> <li>• Conformismo</li> </ul>
Cuestiones generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservadurismo</li> <li>• Religión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto</li> <li>• Conservadurismo</li> <li>• Religión</li> </ul>
Grupos de personas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicatos</li> </ul>
Objetivos y ambiciones personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo</li> </ul>
Metas de la organiz. empresarial		

**Cuadro 10.-** Por estudios

	Primarios	Secundarios	Lic. y T. ciclo
Ideas asociadas con personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compasión</li> <li>• Agresividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejuicios</li> <li>• Conformismo</li> <li>• Compasión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejuicios</li> <li>• Conformismo</li> </ul>
Cuestiones generales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto</li> <li>• Conservadurismo</li> <li>• Religión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto</li> <li>• Conservadurismo</li> <li>• Religión</li> </ul>
Grupos de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Sindicatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas</li> <li>• Sindicatos</li> </ul>	
Objetivos y ambiciones personales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo</li> </ul>
Metas de la organiz. empresarial			

**Cuadro 11.- Por edad**

	0/30	31/45	46/55	+55
Ideas asociadas con personas	• Prejuicios • Conformismo	• Prejuicios • Conformismo • Compasión	• Prejuicios • Conformismo	• Agresividad • Conformismo • Compasión
Cuestiones generales	• Conflicto • Conservadurismo • Religión	• Conservadurismo • Religión	• Conflicto • Conservadurismo • Religión	• Conflicto • Conservadurismo
Grupos de personas	• Sindicatos	• Sindicatos		• Sindicatos
Objetivos y ambiciones personales	• Individualismo	• Individualismo	• Individualismo	• Individualismo
Metas de la organización empresarial				

**Cuadro 12.- Por años como directivo**

	0/2	2/5	+5
Ideas asociadas con personas	• Agresividad • Prejuicios • Compasión • Conformismo	• Prejuicios • Conformismo	• Prejuicios • Compasión • Conformismo
Cuestiones generales	• Conflicto • Conservadurismo • Religión	• Conservadurismo • Religión	• Conservadurismo • Religión
Grupos de personas			• Sindicatos
Objetivos y ambiciones personales	• Individualismo	• Poder	• Individualismo
Metas de la organización empresarial			

En una primera aproximación parece que los directivos analizados y de una forma global, consideran menos importantes aquellos valores que no se relacionan directamente con las aptitudes puramente técnicas; es decir, aquéllos que podrían proporcionar ascenso en la jerarquía organizativa dada su tendencia a perpetuar las estructuras tal y como se encuentran actualmente —antigüedad, conservadurismo, conformismo, ser complaciente con los superiores...—.

En nuestra opinión, esto podría ser un reflejo de los cambios organizacionales que se vienen produciendo. Así, la creciente tendencia a la globalización de los mercados (LEVITT, 1983) y el desarrollo consecuente de grupos más descentralizados, originan que se empiece a cuestionar la estructura organizacional tradicional, produciéndose tanto un atisbo de abandono de la Dirección basada en el orden impuesto por la organización (O'Leary y Ryan, 1994; Barbieri, 1987), como el

surgimiento de un líder que influye en sus empleados basándose en la credibilidad personal y no en acomodarse a la tendencia de seguir haciendo lo que tradicionalmente se ha considerado (Alimo-Metcalfe, 1994; Carr-Rufino, 1993).

En cuanto a considerar "poco importante" el individualismo, el conflicto y los sindicatos, puede deberse a la tendencia a preferir trabajar en equipo como mejor vía para resolver asuntos, dirigir conflictos y obtener habilidades (Glaser, 1994; Hurnby, 1992), a la necesidad de desarrollar comportamientos que se centren en procesos creativos, los cuales se asocian negativamente con el conflicto (Gundry, Kickul y Prather, 1994); y a los nuevos valores que se están introduciendo en la sociedad, los cuales fomentan una mayor confianza en las propias competencias que en las ayudas institucionales (Agor, 1991) o del gobierno (Carr-Rufino, 1993).

En cuanto a la adjudicación de estos valores dentro de los estereotipos teóricos definidos como masculino, femenino y neutro, encontramos que no hay una especial tendencia a considerar una categoría menos importante que la otra. Este resultado podría, en una primera aproximación y si se analiza por pasiva, corroborar la idea de que los directivos consideran importantes tanto los valores masculinos como los femeninos, sin hacer especial hincapié en ninguno de ellos. Idea que coincide con la señalada por Boot (1993) en cuanto a la diversidad de valores que caracteriza al individuo, y con la enunciada por Szemerey (1992) en cuanto a la necesidad que tiene los "euro-managers" de presentar perfiles complejos que reúnan elementos antagónicos.

En lo que se refiere al Análisis 2 (cuadros 13 a 18 y 19 a 24), o análisis de las diferencias significativas para el total de valores, encontramos que para ambos instrumentos y en relación a la variable sexo (gráficos 13 y 19), es muy escaso el número de ellas que se producen. Así sólo se producen diferencias en torno a los valores autoexigencia, tolerar riesgos y actuar bajo presión, y en torno a los conceptos encuadrados en el bloque "grupos de personas". Salvo el primero, todos ellos parecen ser preferidos por las mujeres, lo que nos lleva a las siguientes conclusiones.

**DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS (Análisis 2)**

**Cuadro 13.- Por sexo**

	Hombres	Mujeres
M	• Autoexigencia	• Tolerar riesgos • Actuar bajo presión

**Cuadro 14.- Por tipo de empresa**

	Pública	Privada
M	• Aspiraciones formativas • Experiencia	• Complaciente con superiores
F	• Inspirar confianza • Ser leal	• Ser conservador
N	• Ecuánime	

**Cuadro 15.- Por sector**

	Industria	Servicios
M		• Experiencia
F		• Inspirar confianza

**Cuadro 16.- Por años como directivo**

		0/2	2/5	+5
0/2	M			
	F			• Jugar papel adecuado
	N			
2/5	M	• Autocontrol		
	F	• Detectar cambios		
	N			
+5	M	• Autocontrol • Influencia sobre otros		
	F			
	N			

**Cuadro 17.- Por estudios**

		Primarios	Secund.	Licenciados y t. ciclo
	M		• Aprovechar oportunidades • Orientado a la acción	• Disciplina • Iniciativa • Orientado a la acción • Experiencia • Aprovechar oportunidades • Comp. super.
Primar.	F			• Previsor • Saber escuchar • Aprender de los errores • Inspirar confianza • Leal • Detectar cambios • Trabajar en equipo • Orientado a personas
	N		• Orientado a tareas	• Responsabilidad • Orientado a tareas
	M	• Competencia técnica		• Iniciativa • Experiencia
Secund.	F			• Saber escuchar • Inspirar confianza • Ser leal • Trabajar en equipo • Responsabilidad
	N			
	M	• Tolerar riesgos • Competencia técnica		
Lic. y t. ciclo	F			
	N			

**Cuadro 18.- Por edad**

		0/30	31/45	46/55	+55
0/30	M				
	F				
	N				
31/45	M	• Experiencia • Compet. técnica			
	F				
	N				
46/55	M	• Complaciente con superiores	• Autoexigencia		
	F		• Transmitir información • Detectar cambios		
	N				
	M	• Disciplina • Tolerar riesgos • Orientado a la acción • Influencia sobre otros • Complaciente con superiores • Actuar bajo presión • Analítico • Autocontrol • Antigüedad • Aprovechar oportunidades • Autonomía • Experiencia • Tolerar competitividad • Asertividad • Competencia técnica	• Autoexigencia • Tolerar riesgos • Aprovechar oportunidades • Autonomía • Antigüedad • Influencia sobre otros • Complaciente con superiores • Aspiraciones dtvas. • Actuar bajo presión • Tolerar competitividad	• Tolerar riesgos • Antigüedad • Complaciente con superiores • Actuar bajo presión	
+55	F	• Intuitivo • Contactos sociales • Conservador	• Tenacidad • Conservador • Adaptabilidad • Detectar cambios • Dispuesto a delegar • Intuitivo • Previsor • C. sociales • Orientado a personas	• Ser intuitivo • Conservador • Contactos sociales	
	N	• Orientado a tareas • Ecuánime • Transmitir información	• Orientado a tareas • Sintonizar con la cultura de la empresa • Ecuánime • Transmitir información	• Orientado a tareas • Sintonizar con la cultura de la empresa	

**DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS DEL PVQ (Análisis 2)**

**Cuadro 19.- Por sexo**

	Hombres	Mujeres
Ideas asociadas con personas	• Obediencia • Honor	• Capacidad
Cuestiones generales		• Cambio
Grupos de personas		• Directivos • Gobierno • Yo • Trab. cuello blanco • Trab. cuello azul • Accionistas • Empleados

**Cuadro 20.- Por sector**

	<i>Industria</i>	<i>Servicios</i>
Ideas asociadas con personas	• Capacidad	
Cuestiones generales	• Igualdad	
Grupos de personas	• Peones • Trab. cuello blanco	
Objetivos y ambiciones personales	• Prestigio	

**Cuadro 21.- Por edad**

		<i>0/30</i>	<i>31/45</i>	<i>46/55</i>	<i>+55</i>
	Ideas asociadas con personas				• Compasión
	Cuestiones generales		• Emociones • Igualdad	• Emociones	• Emociones
0/30	Grupos de personas				• Propietarios
	Metas de la organiz. empresarial		• Liderazgo industrial	• Eficiencia organiz. • Crecimiento org.	
31/45	Ideas asociadas con personas				• Conflicto
	Ideas asociadas con personas		• Obediencia		• Obediencia
46/55	Cuestiones generales		• Igualdad • Fuerza		
	Metas de la organiz. empresarial		• Liderazgo industrial		
	Ideas asociadas con personas		• Ambición	• Ambición • Honor	
	Cuestiones generales	• Autoridad	• Igualdad • Propiedad		
+55	Objetivos y ambiciones personales		• Seguridad	• Dinero	
	Metas de la organiz. empresarial			• Eficiencia organiz.	

**Cuadro 22.- Por tipo de empresa**

	<i>Pública</i>	<i>Privada</i>
Ideas asociadas con personas	• Habilidades	• Ambición • Conformismo
Cuestiones generales	• Compromiso • Autoridad • Cambio	
Grupos de personas	• Mi jefe • Directivos • Empleados	
Objetivos y ambiciones personales	• Realización	

**Cuadro 23.- Por estudios**

		<i>Primarios</i>	<i>Secundarios</i>	<i>Lic. y T. ciclo</i>
	Ideas asociadas con personas			• Prejuicios • Habilidades
	Cuestiones generales		• Fuerza • Riesgo • Liberalismo	• Autoridad • Competitiv. • Liberalismo • Compromiso • Riesgo • Fuerza
Primar.	Grupos de personas			• Propietarios • Yo
	Objetivos y ambiciones personales		• Individualismo	• Dinero • Seguridad • Éxito
	Metas de la organización empresarial			• Liderazgo ind. • Estabilidad org. • Crecim. org.
	Ideas asociadas con personas	• Honor		• Habilidades • Honor
	Cuestiones generales			• Compromiso
Secund.	Objetivos y ambiciones personales			• Ocio • Individual
	Metas de la organización empresarial			• Esabilidad org. • Eficiencia org.
Lic. y t. ciclo	Grupos de personas	• Accionistas	• Accionistas	

**Cuadro 24.- Por años como directivo**

		<i>0/2</i>	<i>2/5</i>	<i>+5</i>
	Ideas asociadas con personas			• Habilidades
	Cuestiones generales			• Igualdad • Propiedad
0/2	Grupos de personas		• Propietarios	• Trab. manuales • Trab. cuello azul • Trab. cuello blanco • Propietarios • Mi jefe • Yo
	Objetivos y ambiciones personales			• Ocio • Realización • Seguridad • Éxito
	Metas de la organización empresarial			• Bienestar trab.
	Ideas asociadas con personas	• Conformismo		• Habilidades
	Cuestiones generales	• Conflicto		• Igualdad
2/5	Grupos de personas			• Peones
	Objetivos y ambiciones personales	• Individualismo		• Realización
	Ideas asociadas con personas	• Conformismo	• Honor	
+5	Cuestiones generales	• Conflicto		
	Objetivos y ambiciones personales		• Poder	

En primer lugar, señalar la escasez de diferencias significativas que se producen en torno a esta variable lo que nos induce a pensar que no constituye una variable determinante a la hora de definir los perfiles culturales de los directivos/as.

En cuanto a las que se producen, resulta curioso que tanto los valores "tolerar riesgos" como "actuar bajo presión", encuadrados tradicionalmente dentro del estereotipo masculino, sean considerados más importantes para las mujeres que para los hombres, hecho éste que resultaría contrario al estereotipo sobre todo en lo relativo al segundo de ellos, ya que tradicionalmente se ha considerado que son los hombres los que asumen más riesgos (Riera y Valenciano, 1991; Alban Metcalfe, 1985; Nicholson, 1987).

En lo que se refiere a "actuar bajo presión" podríamos estimar razonable una mayor consideración de este valor entre las mujeres dado que para ellas el proceso de adaptación a la cultura organizacional dominante es más difícil que para los hombres, que son los que han creado las estructuras y procesos a los que se espera que otros hombres se adapten (Feldman, 1981; Hebden, 1986), lo que puede hacernos suponer que las directivas analizadas aún se enfrentan a la concepción de "individuo marginal" propuesta por Hood y Koberg (1994) —aquel que viviendo y compartiendo íntimamente en la vida y tradiciones culturales de dos distintas clases o ambientes nunca consigue romper con su pasado y tradiciones y no es aceptado a causa de prejuicios en la nueva sociedad en la que él ahora debiera encontrar su sitio— teniendo que hacer uso de este valor, teórica y tradicionalmente masculino, para adaptarse a dicha cultura.

El hecho de que sean las mujeres las que muestren cierta preferencia por los conceptos incluídos dentro del bloque "grupos de personas" coincidiría con la estereotípica idea de que el sexo femenino está más orientado a las personas y a la 'conexión' (Grimwood y Popplestone, 1993). Este resultado nos parece interesante por cuanto:

1) Si bien parece reflejar una mayor orientación femenina hacia las relaciones interpersonales, *constituye el único aspecto en el que las diferencias significativas coinciden con el estereotipo femenino.*

2) Si a esto le añadimos la escasez de diferencias encontradas y la falta de asociación entre el sexo y el estereotipo correspondiente —hombre/masculino, mujer/femenino— para las otras diferencias halladas, nos hace pensar que *tanto hombres como mujeres consideran "importantes" los valores tradicionalmente femeninos* no produciéndose el decantamiento esperado según el enfoque biologista de los hombres por los valores masculinos y de las mujeres por los femeninos.

En una primera aproximación, por tanto, encontramos elementos para corroborar nuestra primera hipótesis. En cuanto a la segunda, el hecho de que ni los hombres ni las mujeres analizados consideren los valores femeninos "poco importantes" nos induce a pensar que, independientemente del sexo, ambos grupos de valores se consideran importantes en el desarrollo organizacional, no desdeñándose ninguno, por lo que podría parecer que los directivos de nuestro estudio, en su conjunto, no tienen por qué tender al estereotipo masculino y, en consecuencia, al liderazgo transaccional.

Al no encontrar grandes diferencias significativas en torno a la variable sexo y al ser éstas, en todo caso, de signo contrario al esperado según los estereotipos teóricos, salvo para los conceptos relacionados con el bloque "grupos de personas", nos planteamos si existirían otras variables influyentes sobre la adopción de un conjunto u otro de valores.

Así, encontramos que el número de diferencias significativas más relevante se da en torno a las variables edad, años como directivo y nivel de estudios.

En cuanto a la *variable edad* (cuadros 18 y 21) se observa que son los de las categorías superiores (más de 55 años) los que presentan una mayor preferencia por la totalidad de los valores considerados, si bien hay que señalar dos cuestiones. De una parte, y en lo relativo al inventario, se observa que el número de diferencias encontradas para la categoría "más de 55 años" que se agrupan bajo el estereotipo masculino es casi el doble de las que se encuentran bajo el femenino (29 frente a 15) lo que nos induce a pensar que, aún conside-

rando importantes los tres grupos de valores, se decantan más por los masculinos, del tipo disciplina, autocontrol, analítico, tolerar riesgos, autonomía, aspiraciones directivas, tolerar competitividad, entre otros. Este mismo hecho se observa en el PVQ al preferir estas categorías superiores de edad valores del tipo obediencia, fuerza, autoridad, ambición, honor, seguridad y dinero. Todos ellos parecen conceptos más ligados a valores tradicionales, pudiendo ser directivos más cercanos al modelo de líder "heroico" (Alimo-Metcalfe, 1994), que es el modelo tradicional de directivo que se basa sobre todo en la autoridad y que demanda conformidad y obediencia.

De otra parte se observa que para la categoría más joven y en el PVQ, ("de 0 a 30 años") se produce la presencia constante de los valores "emociones", "igualdad" y "compasión", así como el de "competencia técnica" en el inventario. Si sumamos esto al hecho mencionado con anterioridad en cuanto a encuadrar como "poco importantes" valores considerados 'tradicionales', parece que nos encontramos ante un grupo de directivos que comienzan a considerar nuevos valores, valores ligados con la definición de líder "post-heroico" (Alimo-Metcalfe, 1994), o "directivos de corazón" (Le Saget, 1993; Blanco y Senlle, 1988), los cuales estudian, analizan y encauzan las emociones más que ignorarlas, respondiendo ésto no sólo a una voluntad humanista sino al desarrollo de unas cualidades que se consideran indispensables para dirigir las empresas del futuro. Parecen, por tanto, romper con la tradicional idea de que "no hay que mezclar las emociones con los negocios", adecuándose a la idea de Boot (1993) sobre la necesidad de dejar de negar la diversidad que existe en los individuos, y a la idea de Eisler (1991) sobre la necesidad de incorporar las tradicionales cualidades del estereotipo femenino dentro del sistema de operaciones de las organizaciones sociales, ya que no sólo no resultan incompatibles, sino que serían complementarias.

Asimismo, parecen reflejar la idea comentada en un principio en cuanto a abandonar los valores que proporcionan un mayor éxito directivo por el mero hecho de perpetuar las estructuras y comienzan a abrazar valores más ligados con la credibilidad personal, como la competencia técnica y la experiencia.

Estos resultados coinciden con los argumentos de Deutsch (1985), Eisler (1991) y Le Saget (1993) en cuanto a que estamos presenciando un cambio de valores en la composición de la mano de obra, surgiendo nuevas generaciones que rechazan muchos de los valores tradicionales.

En cuanto a la *variable años como directivo* (cuadros 16 y 24), los resultados reflejan gran coincidencia con los obtenidos para la variable edad. Así, son los directivos de mayor experiencia los que más abogan por los valores masculinos del tipo autocontrol, influencia sobre otros, conformismo, conflicto, honor y poder. Mientras que son los directivos de menor experiencia los que se decantan por las variables contenidas en el bloque "grupos de personas" del PVQ. Esto, de nuevo, podría ser indicativo de que los directivos que están en el inicio de sus carreras reflejan una mayor tendencia interpersonal y una mayor preocupación por los individuos que les rodean. Idea que se enmarca en el ámbito de los nuevos valores que parecen comenzar a proliferar en las organizaciones, y que está en la línea de lo que Nakano (1989) denomina la "Empresa Humanista" (Humanistic Enterprise System —HES—) en la que se considera a los recursos humanos como primordiales para la actividad económica y en la que las organizaciones se desarrollan sobre la base de una red humana. Esta idea se recalca al encontrar que, entre las 'metas de la organización empresarial', sus preferencias se decantan por el bienestar de los trabajadores.

En cuanto a la *variable nivel de estudios* (cuadros 17 y 23) se observa que el número de diferencias significativas se acentúa cuando comparamos las categorías más alejadas entre sí. En el caso del PVQ son las dos categorías inferiores las que presentan comportamientos más parecidos entre sí, coincidiendo en conceptos como las habilidades, el compromiso, el individualismo y la estabilidad organizacional.

Sin embargo no podemos establecer, como en el caso de las variables anteriores, una relación evolutiva entre la adopción de un tipo u otro de valores y el nivel de estudios, siendo lo más destacable que en las categorías inferiores se acentúa el grado de importancia asignado al conjunto global de valores sin decantarse, en principio, por ningún grupo.

En cuanto al *Análisis 3* o análisis de las diferencias significativas agrupadas en bloques (cuadros 25 a 29 y 30 a 31), es lógico encontrar que en estos resultados se produzca cierta coincidencia con los descritos en el análisis anterior, si bien es preciso tener presente las matizaciones realizadas previamente. Así, se observa una cierta preferencia entre las mujeres por los valores masculinos y por los asociados con "grupos de personas" y "cuestiones generales". A mayores niveles de edad y experiencia existe una preferencia por el conjunto global de valores. Y en el sector servicios se detecta cierta preferencia por los valores femeninos.

**DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS. POR BLOQUES (Análisis 3)**

**Cuadro 25.- Por sexo**

Hombres	Mujeres
	Masculinos

**Cuadro 26.- Por edad**

	0/30	31/45	46/55	+55
0/30				
31/45	Masculinos	Femeninos		
46/55	Masculinos Femeninos Neutros	Neutros		
+55	Masculinos Femeninos Neutros	Masculinos Femeninos Neutros	Masculinos Femeninos Neutros	

**Cuadro 27.- Por estudios**

	Primarios	Secundarios	Lic. y t. ciclo
Primarios			Femeninos
Secundarios			Femeninos
Lic. y t. ciclo			

**Cuadro 28.- Por años como directivo**

	0/2	2/5	+5
0/2			
2/5	Femeninos		
+5	Masculinos Femeninos Neutros	Masculinos	

**Cuadro 29.- Por sector**

Industria	Servicios
	Femeninos

**DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS PVQ POR BLOQUES (Análisis 3)**

**Cuadro 30.- Por sexo**

Hombres	Mujeres
	• Grupos de personas • Cuestiones generales

**Cuadro 31.- Por estudios**

	Primarios	Secundarios	Lic. y t. ciclo
Primarios		• Cuestiones generales	• Metas org. empresarial
Secundarios			
Lic. y t. ciclo		• Grupos de personas	

En cuanto al *Análisis de los valores "duros" y "blandos"* (cuadros 32 a 36), los resultados encontrados reflejaron que en torno a la *variable sexo* sólo se produce una diferencia significativa en relación al valor "obediencia" que parece ser preferido por los hombres. Señalar en este punto que, dada la escasez de diferencias encontradas, el sexo no parece determinar la adopción de una u otra categoría de valores, puesto que lo esperado en base a los estereotipos teóricos sería que los hombres se decantaran por los valores duros y las mujeres por los blandos.

**VALORES DUROS Y BLANDOS DEL PVQ. Diferencias significativas**

**Cuadro 32.- Por sexo**

Hombres	Mujeres
Obediencia	

**Cuadro 33.- Por tipo de empresa**

Pública	Privada
Realización	Ambición

**Cuadro 34.- Por edad**

	0/30	31/45	46/55	+55
0/30				Compasión
31/45				
46/55		Obediencia Fuerza Ambición		Compasión
+55			Ambición Riesgo	

**Cuadro 35.- Por estudios**

	Primarios	Secundarios	Lic. y t. ciclo
Primarios		Riesgo Fuerza	Éxito Riesgo Competitiv. Fuerza
Secundarios			
Lic. y t. ciclo			

**Cuadro 36.- Por años como directivo**

	0/2	2/5	+5
0/2			Realización
2/5			Realización
+5			

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se puede decir que, si bien hombres y mujeres en general no abogan por su estereotipo de sexo y no desarrollan un perfil característico en función de esta variable, sí encontramos dos rasgos estereotípicos que coinciden con el sexo: la obediencia con los hombres y la orientación a las personas con las mujeres.

El hecho de que así sea nos lleva a pensar que el planteamiento formulado en nuestra primera hipótesis se valida ya que una única característica estereotípica para cada sexo no conduce a considerar que el estereotipo se verifique. Además, el hecho de que en el inventario surgieran algunas características contrarias a los estereotipos a favor de las mujeres, nos lleva a la misma conclusión. *La adopción de valores "duros" y "blandos" o de valores "femeninos" y "masculinos" no depende del sexo.*

Analizadas las otras variables, se encontraron diferencias significativas para la *variable edad*, en la que los valores "duros" (cuadro 34) —obediencia, fuerza, ambición, etc.— se concentran a partir de las categorías de más de 46 años, lo que coincide con los resultados descritos en los puntos anteriores, surgiendo en las categorías inferiores preferencia por uno de los valores blandos, la compasión. También aparecen algunas en torno a la variable *nivel de estudios*, siendo los valores duros del tipo riesgo, fuerza, éxito y competitividad los que representan diferencias significativas, los preferidos por las categorías de estudios inferiores.

## CONCLUSIONES

Tras el análisis de los resultados anteriores, y a la luz de lo que parecen demostrar, los directivos/as de nuestro estudio no configuran su perfil de valores personales en torno a la variable sexo, por lo que consideramos se corrobora nuestra primera hipótesis. Ni los hombres tienden a rasgos estereotípicamente masculinos —salvo la obediencia— ni las mujeres hacia los femeninos —salvo su orientación a las personas—.

Las mujeres de nuestro estudio, además, parecen desarrollar algunas características masculinas —lo que las aparta aún más del estereotipo femenino—, características que podrían utilizar para

contrarrestar la presión a la que se encuentran sometidas. Esta presión es probable que sea fruto de la combinación entre algunos valores imperantes en la cultura de sus organizaciones y su menor capacidad de influencia.

Lo que más llama la atención no es sólo el hecho de que ni hombres ni mujeres abogan por un determinado perfil estereotípico, sino que no rechazan ninguno de los grupos de valores, con lo que puede parecer que, en función del sexo, hombres y mujeres optan por una diversidad de valores que no les conduce de una forma categórica ni al liderazgo transaccional ni al transformacional. Con lo que encontramos indicios de veracidad de nuestra segunda hipótesis.

Entendemos que existen otras variables que podrían ayudar a explicar la adopción de valores culturales personales, cuales son la edad y el número de años como directivo —que no tienen por qué ser coincidentes, pero que se encuentran muy interrelacionadas—. Así, los mayores niveles de edad, aún considerando todos los grupos de valores, se decantan por valores tradicionalmente aceptados en las organizaciones y por valores de carácter tradicionalmente masculino. Este mismo resultado se observa para aquellos directivos/as que llevan más de 5 años ejerciendo como tales.

Surge, sin embargo, un grupo de directivos que se caracterizan no sólo por empezar a abandonar y a valorar como poco importantes ciertos valores considerados tradicionalmente en las organizaciones, sino que además comienzan a abrazar nuevos valores, distintos de los que definen la cultura organizacional hoy día imperante en la que tradicionalmente, ya desde el análisis de la Teoría Clásica y de la Administración Científica, se ha considerado a las organizaciones neutrales en términos de género, ignorando este componente en su análisis (Hearn, 1994); o mejor dicho, considerando sólo el elemento masculino. Quiere esto decir que esta nueva ola de directivos/as parecen estar más en la línea de lo que se ha denominado el liderazgo "post-heroico". Estos nuevos directivos/as consideran importantes ciertos valores que hasta el momento parecían ajenos al desempeño organizacional, como son las emociones en su conjunto y las relaciones interpersonales. Abandonan valores como la antigüedad y el ser

complaciente con los superiores, lo que parece vislumbrar la idea de que prefieren que en sus organizaciones los asuntos no se traten de una manera determinada por el simple hecho de que "siempre ha sido así".

Así pues, parece un reto ineludible para las organizaciones de hoy en día dar abrigo a estas nuevas culturas y a estos nuevos valores que están surgiendo, no ya de la mano de la variable sexo, sino de las variables edad y experiencia, ya que los individuos —hombres y mujeres— que no comulguen con los valores estereotípicos masculinos, de larga tradición y permanencia en la cultura organizacional, es muy probable que se enfrenten a fuertes dilemas personales, con los consecuentes perjuicios que ello conlleva tanto para la organización como para el propio individuo.

Consideramos, por tanto, que hay que romper con la tradicional idea de que los valores estereotípicamente considerados como femeninos no tienen cabida en la organización pues, como se observa en los resultados precedentes, son las nuevas generaciones de directivos/as las que comienzan a considerarlos importantes para el desempeño organizacional. Entonces abogamos por lo que Hood y Koberg (1994) denominan el "*pluralismo cultural*", o existencia de más de una cultura en el seno de las organizaciones, en términos de permitir a los individuos mantener su identidad con un grupo cultural mientras coexisten en armonía con otros.

La idea del pluralismo cultural se centra en el surgimiento de nuevos roles, tanto para hombres como para mujeres, de modo que entre ambos consigan fraguar una nueva relación de iguales. Pretende terminar con la discriminación de los rasgos femeninos —ya de hombres, ya de mujeres— en las organizaciones, de modo que ambos convivan pacíficamente (Lubis, 1989). Fomenta el concepto de *sinergia* por el que uno más uno no es igual a dos sino que alcanza el poder sinérgico de muchos. Pretende desbancar la clásica dicotomía basada en "o esto o aquello" y sustituirla por una nueva que se base en "esto y aquello" (Houston, 1989).

Su objetivo no es una lucha de poder entre lo masculino y lo femenino, sino encontrar una estructura social más armónica en la que se respeten

los derechos de todos los individuos. Es por ello que no se orienta tanto a una teoría política o económica como a una nueva definición de reglas y valores sociales (Houston, 1989).

Así pues, precisa una redefinición de la cultura organizacional imperante hoy en día, de marcado carácter masculino, en la que se presupone que el interés dominante de la organización es, sin ninguna crítica, el interés de todos los grupos organizacionales, razón por la cual formas distintas de comprender y experimentar poder —entre otras cosas— se descartan. Así, a aquellos individuos que abanderan valores tradicionalmente femeninos o simplemente que se les presuponen a priori, se les trata como a individuos marginales, cayendo en esta consideración muchas mujeres que intentan abrirse camino a través del "techo de cristal".

Como señalan Hood y Koberg (1994), este cambio cultural debería propiciar que los procesos de *aculturación organizacional* —por los que se cambian los modelos culturales y comportamientos del individuo o grupo no dominante a los del grupo dominante— fueran gradualmente sustituidos por procesos de *asimilación organizacional* —o aceptación plena del grupo no dominante dentro de las instituciones tanto formales como informales de la sociedad principal—. Para estos autores:

- a) Las organizaciones donde los individuos en general —y las mujeres en particular— están más aculturados que asimilados, aunque pueden beneficiarse de una fuerza de trabajo más homogénea, pueden verse perjudicadas por la pérdida de los propios talentos tras el proceso de aculturación, especialmente en los niveles superiores.
- b) Las organizaciones donde las mujeres están más asimiladas que aculturadas —donde hombres y mujeres aceptan diferencias individuales e igualdad de status— desarrollan una fuerza de trabajo heterogénea y, por tanto, un ambiente multicultural que fomenta el conflicto funcional, la creatividad y la innovación. Los factores en el ambiente empresarial que premian la innovación —cambios económicos o tecnológicos, interdependencias globales,... —

son poderosos incentivos para promover distintos puntos de vista y utilizar un estilo de dirección colaborativo en el que, y a través de la asimilación, se capitalizan los talentos diversos de la fuerza de trabajo.

- c) Las organizaciones en las que las mujeres no están ni aculturadas ni asimiladas tendrán una fuerza de trabajo heterogénea donde los individuos no aceptarán o percibirán a los otros como iguales. Una organización con mujeres secretarías y hombres directivos — con mujeres directivas de "escaparate" y hombres directivos con plenos derechos— obtiene el trabajo esencial al menor coste pero su subordinación puede producir efectos detrimentales sobre el individuo que, con elevada probabilidad, optará por una estrategia de separatismo y por empezar su propio negocio. Este hecho puede explicar parcialmente el incremento de mujeres empresarias y generadoras de empleo producido en los últimos años en nuestro país, que ha pasado, en 1993, de una mujer cada diez hombres, a una mujer cada cinco hombres en 1994 (*La Gaceta*, 1994) representando en el tercer trimestre de 1994 un 15,9% del total de ocupadas mujeres (un 23,7% para los hombres) (INE, Encuesta de Población Activa, 1994).

Así pues y dado, de una parte, que la cuestión de fondo parece ser la falta de asimilación de los valores femeninos —y de aquellos individuos a los que se les presuponen, fundamentalmente mujeres— en la Dirección, y la necesidad de conseguir que la "tribu corporativa" acepte a las mujeres como miembros iguales del grupo (Symons, 1986); y de otra parte, que los resultados de nuestro estudio revelan tanto la irrelevancia del tradicional estereotipo de la mujer directiva, como la existencia de generaciones de directivos/as más jóvenes con nuevas mentalidades, con mayor diversidad de valores y menores influencias de los estereotipos por sexo, es por lo que consideramos un reto ineludible para las organizaciones modificar algunas situaciones internas para que la asimilación cultural sea un hecho, fomentando de este modo la diversidad cultural que caracteriza a este final de siglo XX.

## NOTAS

1. Aquí se incluyen las siguientes categorías: "Miembros de los órganos de gobierno, legis. y consultivo y pers. directivo de la Adm. Pública" y "Directores y gerentes de empresas.
2. Corresponde a las siguientes categorías: "Poder ejecutivo y legislativo de la Admón. Pública; dirección de organizaciones" y "Dirección de empresas".
3. La notación del estadígrafo empleado es la que sigue:

$$Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\bar{X}_1(1 - \bar{X}_1)}{n_1} + \frac{\bar{X}_2(1 - \bar{X}_2)}{n_2}}}$$

para  $n_1 \rightarrow \infty$  y  $n_2 \rightarrow \infty$ .

## BIBLIOGRAFÍA

- AGOR, W.H. (1991): *El comportamiento intuitivo en la empresa*. Barcelona: Paidós Empresa.
- ALBAN METCALFE, B. (1985): "The Effects of Socialisation on Women's Management Careers", *Management Bibliographies & Reviews*, vol.11, núm. 3. MCB University Press.
- ALIMO-METCALFE, B.(1994): "Waiting for Fish to Grow Feet! Removing Organizational Barriers to Women's entry into Leadership Positions", en: *Women in Management. A Developing Presence*. London: Routledge.
- ANDREW, C.; CODERRE, C.; DENIS, A. (1990): "Stop or Go: Reflections of Women Managers on Factors Influencing Their Career Development", *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 361-367.
- BAMBERGER, I. (1986): "Values and Strategic Behavior", *Management International Review*, vol. 26, pp. 57-68.
- BADR, H.A. (1982): "Personal Values and Managerial Decision Making: Evidence from Two Cultures", *Management International Review*, (primavera).
- BARBIERI, E. (1987): "Women as builders of the Future", *Futures*, (agosto), pp. 431-436.
- BLANCO, A.; SENLLE, A. (1988): *Desarrollo de directivos y calidad total en la organización*. Madrid: Esic.
- BOOT, R. (1993): "Management Learning and the White Male Heritage", en: *Women in Management. A developing Presence*. London: Routledge.
- CARR-RUFINO, N. (1993): *The Promotable Woman. Advancing Through Leadership Skills*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

- CHAO, L. (1977): *Estadística para las Ciencias Administrativas*. México: McGraw-Hill.
- CHOU, Y.L. (1972): *Análisis estadístico*. 1ª ed. Nueva Editorial Interamericana, S.A.
- COCHRAN, W.G. (1975): *Técnicas de muestreo*. 50ª impr. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- DESALVIA, D.; GENNIL, G. (1971): "An Exploratory Study of the Personal Value Systems of College Students and Managers", *Academy of Management Journal*, vol.19, pp. 227-238.
- DEUTSCH, R.E. (1985): "Tomorrow's Work Force", *The Futurist*, (diciembre), pp. 8-11.
- EISLER, R. (1991): "Women, Men and Management: Redesigning our Future", *Futures*, (enero/febrero), pp. 3-18.
- ENGLAND, G. (1967): "Personal Value Systems of American Managers", *Academy of Management*, vol. 10, pp. 53-68.
- ENGLAND, G.; LEE, R. (1974): "The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India and Australia", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 411-419.
- EPSTEIN, C.F. (1991): "Ways Men and Women Lead", *Harvard Business Review*, (enero-febrero), pp. 150-160.
- FAGENSON, E.A. (1990): "Perceived Masculine and Feminine Attributes examined as a Function of Individual's Sex and Level in the Organizational Power Hierarchy", *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 204-211.
- FELDMAN, D.C. (1981): "The Multiple Socialisation of Organizational Members", *Academy of Management Review*, 6, pp.309-318.
- Gaceta, La* (1994), (diciembre), p. 4. [Revista de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE)].
- GLASER, S.R. (1994): "Teamwork and Communication. A 3-Year Case Study of Change", *Management Communication Quarterly*, vol. 7, núm. 3, (febrero), pp. 282-296.
- GRIMWOOD, C.; POPPLESTONE, R. (1993): *Women, Management and Care*. London: McMillan
- GUERRA, A. (1994): "En busca de la mujer directiva", *Actualidad Económica*, (marzo), pp. 60-62.
- GUNDRY, L.K.; KICKUL, J.R.; PRATHER, C.W. (1994): "Building the Creative Organization", *Organizational Dynamics*, (primavera), pp. 22-37.
- HEARN, J. (1994): "The Organization(s) of Violence: Men, Gender Relations, Organizations and Violences", *Human Relations*, vol. 47, núm. 6.
- HEBDEN, J.E. (1986): "Adopting an Organization's Culture: The Socialisation of Graduate Trainees", *Organizational Dynamics*, 15, pp. 54-72.
- HELGESEN, S. (1990): *The Female Advantage. Women's Ways of Leadership*. Doubleday.
- HENNIG, M.; JARDIM, A. (1977): *The Managerial Woman*. Nueva York: Pocket Books.
- HOOD, J.N.; KOBERG, C.S. (1994): "Patterns of Differential Assimilation and Acculturation for Women in Business Organizations", *Human Relations*, vol. 47, núm. 2.
- HOUSTON, P. (1989): "What is a Woman Today?", *Futures*, (febrero), pp. 38-46.
- HURNBY, D. (1992): "Foreword", en: *Equality and Europe: Positive Strategies for Recruiting and Retaining Europe's Women Managers*. Emery Associates.
- INE (1994): *Encuesta de población activa. Resultados detallados, tercer trimestre de 1994*. Instituto Nacional de Estadística.
- INSTITUTO DE LA MUJER (1990): *Oportunidades y obstáculos en el desarrollo profesional de las mujeres directivas*. Studia, S.A. Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer.
- KANTER, R. (1977): *Men and Women of the Corporation*. Nueva York: Basic Books.
- KORABIK, K. (1990): "Androgyny and Leadership Style", *Journal of Business Ethics*, pp. 283-292.
- LE SAGET, M. (1993): *El directivo intuitivo*. Bilbao: Deusto.
- LEAL, A (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad.
- LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, (mayo-junio).
- LODEN, M. (1987): *Dirección femenina: Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- LUBIS, M. (1989): "In Praise of Women and Sufferings", *Futures*, pp. 66-71.
- LUIS, P. DE (1994): "La mujer directiva: Igualdad o diferencia", *IV Congreso Nacional ACEDE*. Barcelona.
- MARSHAL, J. (1990): *Women Managers. Travellers in a Male World*. 30ª ed. John Wiley and Sons.
- MOTAZZ, C. (1986): "Gender Differences in Work Satisfaction, Work-Related Rewards and Values, and the Determinants of Work Satisfaction", *Human Relations*, vol. 39, núm. 4, pp. 359-378.
- NAKANO, C. (1989): "Principles of Humanistic Enterprise in Japan", *Futures*, (diciembre), pp. 640-646.
- NICHOLSON, J (1987): *Hombres y mujeres*. Barcelona: Ariel Psicología.
- O'LEARY, V.E.; RYAN, M.M. (1994): "Women Bosses: Counting the Changes or Changes that Count", en: *Women in Management: A Developing Presence*. London: Routledge

OSBORN, R.N.; VICARS, W.M. (1976): "Sex Stereotypes: An Artifact in Leader and Subordinate Satisfaction Analysis?", *Academy of Management Journal*, vol. 19, núm. 3, (septiembre), pp. 439-449.

POSNER, B. (1984): "Values and the American Manager: An Update", *California Management Review*, vol. 26, núm. 3, (primavera).

POWELL, G.N. (1991): *Women and Men in Management*. Sage.

RIERA, J.M.; VALENCIANO, E. (1991): *Las mujeres de los 90*. Madrid: Morata, S.A.

RAVLIN, E.C.; MEGLINO, B.M. (1987): "Effects of Values on Perception and Decision Making: A Study of Alternative Work Measures", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 666-673.

ROSENER, J.B. (1990): "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, (noviembre-diciembre), pp. 119-125.

SYMONS, G.L. (1986): "Coping with the Corporate Tribe: How Women in Different Cultures Experience the Managerial Role", *Journal of Management*, 12, pp. 379-390.

SZEMEREY, Z. (1992): "Will the Future 'Euro-Manager' be Genderless?", en: *Equity and Europe: Positive Strategies for Recruiting and Retaining Europe's Women Managers*. Emery Associates.

VICENTE, M. (1990): *A Study of Personal Values of Business Students at a Large Midwestern University*. [Unpublished]. [Paper presented as an independent study in Management Northern Illinois University].

## ANEXO: VALORES ESTEREOTÍPICOS

Valores masculinos	Valores femeninos	Valores neutros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> <li>• Autoexigencia</li> <li>• Aspiraciones formativas</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Espíritu innovador</li> <li>• Tolerar riesgos</li> <li>• Aprovechar las oportunidades</li> <li>• Orientado a la acción</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Competencia técnica</li> <li>• Analítico</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Antigüedad</li> <li>• Influencia sobre otros</li> <li>• Complaciente con superiores</li> <li>• Aspiraciones directivas</li> <li>• Actuar bajo presión</li> <li>• Tolerar competitividad</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Agresividad</li> <li>• Tolerar incertidumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización personal</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Intuitivo</li> <li>• Conservador</li> <li>• Previsor</li> <li>• Compromiso con los objetivos</li> <li>• Saber escuchar</li> <li>• Contactos sociales</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Jugar el papel adecuado</li> <li>• Detectar cambios</li> <li>• Aprender de los errores</li> <li>• Imagen personal</li> <li>• Negociador</li> <li>• Orientado a personas</li> <li>• Inspirar confianza</li> <li>• Ser leal</li> <li>• Dispuesto a delegar</li> <li>• Trabajar en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Orientado a tareas</li> <li>• Sintonizar con la cultura de la empresa</li> <li>• Ser positivo</li> <li>• Orientado al cliente</li> <li>• Ecuánime</li> <li>• Transmitir información</li> </ul>

FUENTE: Basado en Nicholson (1987).