

Índice

Prólogo de Almudena Rodríguez Tarodo 9

Introducción 13

1 El viaje hacia la alta dirección 21

1. Identidad y sociedad: Europa frente a Estados Unidos ... 21
2. La identificación de la mujer con el modelo masculino: la influencia del padre 23
3. Las mujeres y el mito de la perfección. Mandatos familiares y la culpa: la madre como blanco de sus frustraciones 29
4. La rivalidad sofocada, el desarrollo de la competitividad y la relación con los hermanos 37
5. La proveedora emocional: los hijos y otras personas dependientes 44
6. Hacia la alta dirección y su relación con la formación ... 52
7. Las familias y las organizaciones: remansos de paz o productores de ansiedad 55

2 En la alta dirección 61

1. Encrucijadas de la conciliación e identidades múltiples . 61
2. Distribución del tiempo de trabajo y de ocio 64
3. Valores femeninos, masculinos y pensamiento en red 76
4. Analfabetismo o inteligencia financiera en directivos y directivas. Grado de satisfacción con los salarios 81
5. Desarrollo de carrera y acceso a cargos directivos 95

	6. Movilidad de directivos y directivas y fronteras de cristal	102
	7. Satisfacción laboral y perfección de las cualidades profesionales según el género	109
3	Visión de futuro en la sociedad del conocimiento	119
	1. Prioridades vitales y nuevos entornos laborales	119
	2. ¿Se puede lograr la equiparación a través de la legislación? Dimensiones de la Ley de Igualdad	125
	3. Nuevas identidades laborales	134
4	México: rompiendo el techo y las fronteras de cristal, por Mónica Gutiérrez	143
	1. El entorno y su compromiso con la promoción femenina	144
	2. Situación actual	146
	3. El techo de cristal	148
	4. Disposiciones adicionales	150
	5. Indicadores de género	153
	6. Reflejo de los indicadores mexicanos	155
	7. Los Objetivos del Milenio	156
	8. Liderazgo femenino	158
	9. Un escenario futuro ideal	159
	Conclusiones	161
	Notas	167
	Bibliografía	171
	Índice de cuadros	177

Prólogo

La especial tenacidad de una joven de clara vocación intelectual le abrió las puertas de la Universidad de Utrecht a finales del siglo XVIII. La docta institución de varones le impuso una sola condición para acceder a las aulas: debía seguir las clases oculta tras una cortina. Y así lo hizo quien se convirtió en la primera mujer universitaria en Europa. Todavía hay quien recuerda en España haber seguido las clases desde el estrado para no contaminar el parnaso académico. Los avatares de aquellas jóvenes que decidieron romper todas las barreras de su época por acercarse al árbol de ciencia o del arte son hoy viejas anécdotas de otros tiempos. Especialmente para los más jóvenes. Pero cada tiempo tiene sus barreras. Y también sus propias cortinas.

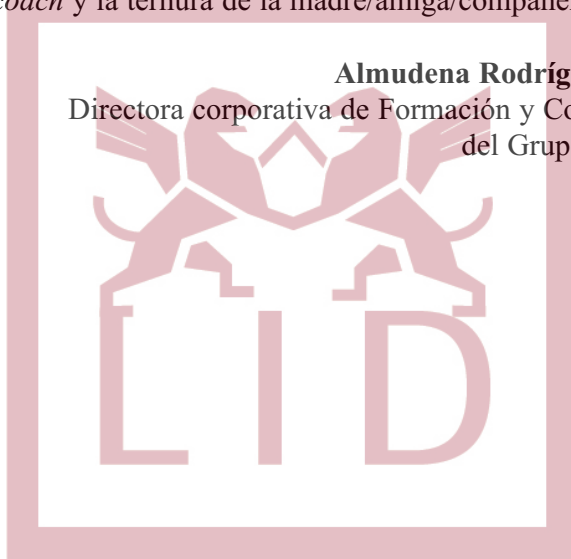
Con el libro *Alt@ dirección*, Alicia Kaufmann ha conseguido descubrir esas cortinas invisibles para poder ahondar en cuestiones que acompañan calladamente el día a día de mujeres en puestos de responsabilidad en todos los ámbitos. ¿Por qué nos sentimos mal cuando no hacemos lo que se espera de nosotras? ¿Por qué pretendemos siempre comportarnos como niñas buenas? ¿Por qué no somos más generosas con nosotras mismas? ¿Por qué somos adictas al mito de la perfección? Y si las preguntas que plantea la autora dan de lleno en la identificación de esas barreras invisibles que se erigen en la sociedad de nuestro tiempo, las respuestas del estudio nos abren los ojos ante realidades poco estudiadas pero que intuíamos que formaban

parte del paisaje. Uno de los principales aciertos de este libro es precisamente buscar respuestas a esas cuestiones en ámbitos casi vírgenes de investigación académica. Kaufmann bucea así en los condicionamientos del entorno familiar y social, en la escala de valores transmitida por vía paterna y materna, y que conformarán nuestro *software* mental para desentrañar con enfoques clarificados y pioneros mitos y estereotipos que afectan a los directivos de hoy. El estudio aborda estos condicionamientos y los diferencia por género y generaciones, dando como resultado no sólo un informe riguroso y lleno de matices, sino también de claro contenido práctico a la hora de diseñar estrategias y cambios organizacionales que vayan más allá de la mera aplicación de los planes de igualdad.

Hoy nadie duda de que ser directivo exige grandes dosis de esfuerzo y dedicación para todos, y aquel que tenga determinación y compromiso merece serlo con independencia de su género. Pero es igualmente cierto que la incorporación de la mujer al ámbito educativo y profesional se ha hecho sin que la sociedad haya experimentado cambios estructurales acordes con la nueva situación. Ellas han dado un paso adelante y, a veces, el precio que pagan es alto, han tenido mayores limitaciones y dificultades para llegar a puestos de responsabilidad, por lo que el desarrollo de proyectos que apoyen sus carreras debe formar parte de las políticas de recursos humanos de las organizaciones modélicas. Libros como el de Kaufmann aportan sin duda no sólo un planteamiento teórico a tener en cuenta por el mundo académico sino también valiosas propuestas de planes de acción que, estoy convencida, serán muy bien acogidas en las organizaciones más sensibles con los planteamientos de equidad.

Nuevamente la autora nos sorprende por tanto con su facilidad para conectar dos mundos que no siempre caminan a la par, la universidad y la empresa. Pionera en los estudios de género y liderazgo, Kaufmann es, sin duda, una de las voces más autorizadas para abordar con rigor y éxito planteamientos tan audaces como el de esta obra. Pero, por encima de su brillante currículum, quienes la conocemos sabemos que en ésta, como en todas sus obras, no sólo ha plasmado su extraordinario bagaje de conocimiento y buen hacer, sino que vuelve a enriquecerla con los frutos de una biografía personal

extremadamente enriquecedora. Sus orígenes multiculturales, su curiosidad por la vida, su sentido intergeneracional, su búsqueda de la excelencia, su experiencia vital como madre de dos hijos y su preocupación por la búsqueda del equilibrio emocional están en el trasunto de sus proyectos. En su marca personal encontramos atributos de ambos géneros, su visión inconformista y negociadora y su continuo afán de superación más propios de los directivos y, al mismo tiempo, esos atributos más femeninos como su extraordinaria capacidad para crear círculos de confianza, establecer redes y apoyar a la mujer. Siempre generosa con sus lectores, Alicia descubre sus propias cortinas y nos ofrece el rigor de la investigadora, la comprensión del *coach* y la ternura de la madre/amiga/compañera.



Almudena Rodríguez Tarodo
Directora corporativa de Formación y Conocimiento
del Grupo Santander

Introducción

En el siglo XXI uno de los temas que está suscitando mayor interés lo constituye la investigación sobre los cambios del liderazgo femenino, en comparación con el masculino, así como el análisis de los dilemas y las ventajas competitivas de las mujeres que están en la cumbre. Estos últimos estudios se han circunscrito a las escuelas de negocios y han estado relegados del mundo académico, por ejemplo, en el año 2005, Herminia Ibarra, profesora del Insead, investiga las identidades laborales y las estrategias para reinventar las carreras¹.

En 2006, Lisa Maniero y Sally Sullivan en *The opt out revolt*² analizan cómo las nuevas generaciones buscan fórmulas para conciliar familia y trabajo, buscando vidas más equilibradas. No se trata, como indican muchos medios, de que las mujeres abandonan el trabajo, sino de que el diseño organizativo de las empresas está adaptado al modelo masculino, que no les permite llevar una vida equilibrada e integrada. Buscan otros modelos, que son posibles gracias a las nuevas tecnologías, que posibilitan trabajos y horarios más flexibles, muchos de ellos realizables desde los mismos hogares. Se han investigado los matices a lo largo del ciclo de vida, en particular entre las mujeres y ello ha dado lugar a este estudio posterior tratando de confirmar algunas de las hipótesis vertidas inicialmente³.

En ese sentido, los valores femeninos, de mayor sensibilidad y pensamiento en red, se adaptan mejor a las necesidades de las

organizaciones del siglo XXI. Habitualmente, ellas son proveedoras emocionales y acompañantes en procesos vitales. Son constantes y perseverantes y, además, poseen más desarrollados sus radares emocionales, su intuición y lideran con un estilo más integrador. En suma, las habilidades relacionales de las mujeres pueden convertirse en factores de éxito. Y, por lo mismo, también pueden actuar en su contra. Los colaboradores no son ni amigos ni familia y hay que potenciarlos, pero no contenerlos emocionalmente. En lugar de enfocarse en lo que se desconoce, conviene centrarse en el cúmulo de información y formación que las mujeres poseen. El resto funcionará solo.

Este libro pretende mostrar los condicionamientos que influyen en los hombres y en las mujeres directivos/as, diferenciándolos por género, y generaciones, lo que aporta mucha mayor riqueza y matices a los resultados, a la vez que permite diseñar estrategias con relación a la aplicación de la Ley de Igualdad, que trasciendan los cambios organizacionales y legales.

Como objetivos secundarios, indagaremos en los comportamientos derivados de la socialización recibida y en las problemáticas que se tienen que enfrentar en el aquí y ahora, como pueden ser la decisión, postergación o renuncia a la maternidad o paternidad. Asimismo vamos a considerar otros factores que han incidido en los conflictos de pareja o a reconocer cuáles han sido las habilidades profesionales que han potenciado la movilidad social ascendente, así como a detectar los mitos y estereotipos que constituyen barreras invisibles en una transición imparabile. Si se desconocen estos hechos, resulta imposible elevarlos al plano de la conciencia y realizar las transformaciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados. Actitudes que fueron operativas en momentos tempranos del ciclo de la vida pueden, en la actualidad, estar en contradicción con las destrezas necesarias para el desempeño de los cargos de responsabilidad.

Muchos investigadores se interrogan sobre este fenómeno. Capitolina Díaz⁴ señala que, en cualquier país, el número de mujeres en los puestos de decisión es significativamente menor que el de

los hombres, a pesar de que cuando entran en el circuito profesional el número de efectivos suele ser el mismo. Esa pérdida, señala, se explica con el símil de la tubería que gotea: al comienzo de la carrera profesional, entran en el circuito tantos varones como mujeres, pero poco a poco por los agujeros de la cañería van cayendo más mujeres que hombres. Al final del tubo uno se encuentra con una población reducida y altamente masculinizada. Surge la pregunta de por qué llegan tan pocas y tan lentamente. El análisis de a qué se debe y qué se puede hacer al respecto para revertir esta situación constituye la meta de esta publicación. Añade Capitolina Díaz que hay dos maneras de ver el fenómeno: la perspectiva tradicional, que considera que existen diversas formas de discriminación, es decir, que sino ascienden la escalera es porque no las dejan. Sin embargo, en países democráticos, la igualdad suele estar garantizada por las leyes. Noruega está a la cabeza, empatada con Dinamarca, entre los quince países más igualitarios, de los cuales nueve son comunitarios y tienen una legislación similar en materia laboral. Sin embargo, la ley por sí sola no puede terminar con la desigualdad. Es por ello que somos muchos los que nos interrogamos acerca de qué es lo que limita a las mujeres en su ascenso laboral.

Una perspectiva menos explorada es la que sostiene que, si las mujeres no llegan, es porque no quieren, o no pueden. Nos preguntamos entonces qué subyace debajo de esa aparente falta de interés, cuál es el diseño de su *software* mental que podría apuntar a la clarificación de este dilema.

Este libro representa la culminación de un estudio previo⁵, realizado para el Centro de Investigaciones Sociológicas, en el que detectamos ciertas constantes en los comportamientos de mujeres y hombres directivas/os. Algunos rasgos permanecían a lo largo de sus vidas, mientras que otros se modificaban drásticamente con el cambio generacional. De ahí que en esta nueva investigación decidiésemos explorar y cuantificar los factores que podían explicar la persistencia de estos aspectos. Se cuantifican los mandatos del padre y madre a sus hijas e hijos, diferenciándolos por género y generaciones. El trabajo de campo se realizó en el año 2007 y el análisis de los datos se desarrolló a lo largo de 2008. La muestra fue de 500 personas

directivas, un 30% hombres y un 70% mujeres, para poder comparar y obtener ambas miradas, y fue realizada a nivel nacional. Para comprender la evolución y las bases sobre las que se asienta la identidad de nuestros directivos se realizó un recorrido a través de su ciclo de vida y éste nos ha servido para organizar el libro.

El capítulo 1 comienza por definir qué se entiende por identidad y cómo las metas que se fijan las personas están condicionadas por la sociedad en la que viven, de allí que comparemos los valores europeos con los de Estados Unidos. Progresamos en el análisis reflexionando sobre las causas por las cuales las mujeres se identifican con el modelo masculino, en detrimento del femenino, y porqué son adictas al mito de la perfección. Todo ello vinculado a la socialización familiar y a la medición de los mandatos familiares vertidos por ambos progenitores, diferenciados por género y edad. Esto supone un enfoque sumamente innovador ya que es la primera vez que se diferencian y miden los contenidos de los mensajes paternos y maternos y sus efectos en la vida de las personas. Estos mandatos constituyen la base del edificio llamado personalidad, que raramente suele ser revisado, salvo en un proceso profundo de terapia o *coaching*.

A los hermanos varones les está permitido mostrar su competitividad, en tanto que a sus hermanas se les pide exactamente lo contrario. Esta rivalidad, sofocada en edades tempranas, sale a la luz en épocas posteriores bajo la forma de rivalidad o envidia respecto a otras mujeres. Analizamos el camino hacia la alta dirección a través de la formación, observando que del total de entrevistados tan sólo un 10% de los mismos accede a posgrados. Para terminar el capítulo 1, abordamos la situación de las familias y si éstas constituyen un remanso de paz o un espacio que produce ansiedad.

Los solos y solas, en general, presentan una menor satisfacción vital que quienes viven en pareja. Abordamos la cuestión de las rupturas de pareja y su vinculación con el mundo laboral. Nos llama la atención que, en muchos casos de altas directivas jóvenes, el nivel de cualificación de sus parejas suele ser inferior al de ellas, exactamente lo opuesto que en la generación anterior en donde el directivo formaba pareja con alguien de menor nivel cultural. Constatamos que, en la

actualidad, la maternidad no constituye una prioridad en las parejas más jóvenes y que, además, entre esta generación y las anteriores, la llegada del primer hijo se ha desplazado unos diez años. Corroboramos también, en el caso de las directivas, su rol de proveedoras emocionales, por sus múltiples responsabilidades y compromisos. En el caso de ancianos dependientes, suele ser casi siempre la mujer la que se hace cargo de ellos. Reconocemos la complejidad de la vida laboral actual, particularmente la de las mujeres, hecho que destaca cuando diferenciamos por género a la población entrevistada.

En el capítulo 2 se analiza la difícil coexistencia de las identidades múltiples, así como las encrucijadas de la conciliación. En segundo término, analizamos la distribución de los tiempos y los roles dentro del hogar, y la valoración del equilibrio, por encima de los demás valores. El balance de las identidades múltiples refleja que, si bien un 73% admite poder conciliar, las cifras divergen cuando diferenciamos por género. A medida que las directivas suben hacia la cumbre se ve con más claridad la complejidad y las difíciles opciones y tensiones a las que se ven expuestas las mujeres en la cumbre. Se diferencian los valores en el proceso de socialización, según el género, viendo la educación hacia el logro y los resultados en el hombre y hacia los cuidados en la mujer.

Analizamos la socialización financiera de nuestros directivos y nos encontramos con que hablar de dinero constituye un tema tabú (del dinero no se habla). Igualmente, comprobamos el grado de satisfacción respecto a los salarios recibidos, detectando que las mujeres se conforman más con lo que reciben, en tanto que los hombres manifiestan su insatisfacción con la retribución, en relación con su grado de implicación. Se desprende de ello, de forma directa, la necesidad de aprendizajes en negociación, sobre todo, por parte de las mujeres.

En cuanto al desarrollo de carrera y al acceso a los puestos directivos, observamos que, a nivel laboral, los hombres se han beneficiado más del sistema de redes que las mujeres. De igual manera, los hombres, con independencia de su edad, presentan una mayor movilidad y cambio de empresas, en contraposición a las mujeres que muestran una mayor lealtad, siendo este un hecho que deberían tener en cuenta

las empresas que suelen tener bastantes dificultades a la hora de retener el talento.

La movilidad profesional y las fronteras de cristal ocupan un lugar destacado en la sociedad global y se observa que las mujeres se organizan bien, aun teniendo hijos, para poder realizar estos desplazamientos. Aparece un cierto consenso, entre géneros y generaciones, relacionado con la presión, el agobio y la falta de tiempo que aparecen como constantes en los discursos de las/os directivas/os.

En lo que atañe a la satisfacción laboral, resulta novedosa y sorprendente la diferencia de gustos, así como lo que más les apasiona y aprisiona. Las mujeres indefectiblemente valoran más la variedad y la creatividad, en tanto que los hombres prefieren gozar de mayor capacidad de decisión. Las mujeres manifiestan soportar mayor presión por la dificultad de conciliación en razón de los horarios. Otro apartado curioso lo constituye la autopercepción de las habilidades que facilitan la transición hacia la alta dirección. Las directivas valoran su capacidad de esfuerzo, actitud que les fue inculcada en edades tempranas, así como su capacidad de generar confianza, elemento fundamental para construir una adecuada relación laboral.

En cuanto a las preferencias de trabajo según género, aparecen datos curiosos que merecen una reflexión más profunda; por ejemplo, un cierto rechazo a trabajar con mujeres, tanto por parte de los hombres como de las mismas mujeres, aunque en la práctica su estilo de liderazgo resulta más integrador. Esto puede deberse a que todavía no se han asimilado suficientemente los nuevos modelos femeninos de éxito. En cuanto a la creación de redes y la falta de ellas, también aparecen datos reveladores en este sentido. Los directivos de las generaciones jóvenes tienen, en principio, el mismo acceso a las redes, la diferencia radica en su situación social personal (vivir solos o en familia) y no necesariamente en una situación de género, como se ha venido diciendo hasta el momento.

En el capítulo 3 hemos solicitado un balance final de su trayectoria profesional, sus prioridades vitales y el grado de satisfacción con su calidad de vida, que en general aparece más nítido en las mujeres

que en los hombres. Han visto reflejados sus logros en función de los objetivos que se habían marcado, en contraposición con los hombres que se han mostrado más críticos respecto a las ventajas que les supone vivir en la nueva era. Se incluye también un breve apartado respecto a la Ley de Igualdad y cómo ésta, por sí sola, resulta insuficiente para lograr la equiparación. Todo ello para referirnos a las nuevas identidades laborales, comparando los modelos tradicionales con los de la nueva era y las identidades femeninas y su transformación en relación con la de los hombres. Profundizamos en las diferencias entre generaciones de mujeres directivas, y los puntos centrales de cada generación, todos ellos inmersos en un mundo de cambios vertiginosos, de crisis y redefiniciones, a diversos niveles de la realidad social y personal.





1

El viaje hacia la alta dirección

1. Identidad y sociedad: Europa frente a Estados Unidos

A lo largo del viaje de la vida, muchas veces hacemos un alto y nos preguntamos qué factores internos o externos han condicionado nuestro caminar, creando determinados resultados. Este libro constituye una búsqueda en la que se ofrecen determinadas claves para armar el puzzle de nuestra historia vital, de ahí que los lectores tengan arte y parte en la construcción del propio itinerario ya que tendrán que terminar de armar el puzzle con los datos de su propia historia.

Iniciaremos este viaje hacia la alta dirección partiendo de la historia de las directivas, desde su infancia. Examinaremos algunas características de las familias de origen de las directivas, tales como el nivel educativo de sus padres, la presencia de hermanos y su relación con los mismos. Nos centraremos sobre todo en los mensajes familiares que quedan grabados en nuestro *software* mental, condicionando nuestra vida personal y laboral. En estos primeros años de vida, lo que se ha visto, sentido y escuchado a nivel familiar resulta determinante en la construcción social de la identidad. Constituyen aspectos que pocas veces se incluyen en las investigaciones del mundo directivo pero que, sin embargo, pueden explicar cómo se ha construido el edificio llamado identidad, así como los factores que

facilitan o limitan el tránsito hacia la alta dirección, más allá de los factores del entorno o de la misma Ley de Igualdad.

Según Erikson, «el estudio de la identidad es hoy tan estratégico como lo fue en sus días la sexualidad»¹.

Definimos la identidad como la capacidad de seguir sintiéndose uno mismo en la sucesión de transformaciones que forman la base de la experiencia emocional de la persona. Implica mantener la estabilidad a través de los cambios que se producen a lo largo de la vida.

La falta de comprensión de estas transformaciones lleva al estancamiento y con ello a la repetición de viejas pautas de conducta que impiden crecer.

Una parte importante de la vida de las personas está condicionada por esos primeros mandatos familiares, de los que con el correr de los años se suele tener poca conciencia. Según Bejar², «la sociedad contemporánea hace creer a las personas que sus problemas son puramente personales, ocultando las contradicciones del sistema». También señala de manera análoga Bauman que la persona está expuesta a un vacío psíquico en una sociedad actual que minimiza la duración y fortaleza de los vínculos sociales, lo que determina que las personas se sientan cada vez más solas. Por lo tanto, la socialización familiar, educativa y los condicionamientos sociales constituyen los pilares de la identidad de los individuos.

En las declaraciones de las/os directivas/os entrevistadas/os, no hemos de olvidar que los mensajes de la familia se enmarcan en el contexto europeo, por tanto, los sueños y las expectativas que se tienen respecto a los hijos son distintos que los que podríamos encontrar en Estados Unidos. Según J. Rifkin³, la noción de pueblo escogido contribuye a lo que posteriormente se convirtió en el sueño americano. Estados Unidos, según este autor, representa el país más religioso de todos los países industrializados del mundo; este hecho

está presente en muchas dimensiones de la vida cotidiana, por dar un ejemplo el lema del dólar es «confiamos en Dios». En este punto, así como en su idea de superioridad cultural, los europeos difieren considerablemente de los nacidos en otras latitudes. No creen que el estado nación constituya un elemento definidor de la identidad, ni que las personas estén destinadas a una grandeza individual. El comportamiento organizacional y personal norteamericano suele estar marcado por un eterno optimismo y una mayor disposición a asumir más riesgos que las personas provenientes de otras sociedades.

En tanto que el sueño americano aboga por el crecimiento económico, el sueño europeo se centra en el desarrollo sostenible; mientras que los norteamericanos se orientan hacia la riqueza personal y consideran que el dinero es la cumbre de la felicidad y un importante símbolo de estatus, los europeos están más centrados en una ética del trabajo y en disfrutar del tiempo que pasan allí. Para los europeos el dinero no resulta prioritario, aunque confiere estatus e importancia social; puestos a elegir, dan prioridad a la calidad de vida.

Deseamos apuntar estas diferencias porque explican los valores de las familias españolas que también transmiten a su descendencia. No hemos de olvidar la fuerte tensión que las madres trabajadoras experimentan entre exigencias fuertemente contradictorias, que con mucha precisión analiza la profesora Constanza Tobio⁴.

2. La identificación de la mujer con el modelo masculino: la influencia del padre

En un primer momento vamos a centrarnos en los mandatos que emiten el padre y la madre a sus hijas. Deseamos distinguir entre quién emite (padre o madre) y qué se emite y comprobar si los hijos varones reciben una educación distinta a la de las hijas mujeres. La diferencia de mensajes está condicionada por el nivel educativo de los progenitores lo que, a su vez, dificulta o facilita la comunicación. Las diferencias de nivel educativo entre nuestros entrevistados y sus padres, especialmente sus madres, resultan evidentes.

Sólo el 10% de las madres y el 21% de los padres de los/as directivos/as consultados/as cuenta (o contaba) con titulación universitaria, frente a casi el 60% de los/as entrevistados/as, es decir, sus hijos, que sí la tenían. Los padres de las directivas interrogadas duplicaban el nivel de formación universitaria de las madres, quienes probablemente dejaron sus estudios para ocuparse del hogar y de los hijos.

La distancia entre el nivel de titulaciones superiores de las directivas, en relación con los padres ha ido aumentando con el tiempo. A medida que se ha masificado en España el acceso a la educación superior, por una parte, se han incrementado las exigencias formativas para acceder a puestos de dirección. Por la otra, las mujeres de más de 45 años, que han llegado a la alta dirección, han debido realizar un esfuerzo formativo mucho mayor para acceder a estos puestos que los hombres de la misma generación. Para ellos, la formación universitaria ha sido menos decisiva para acceder a responsabilidades directivas.

Cuadro 1.1. Nivel de estudios universitarios: comparación entre padres/madres e hijos/as, según sexo y edad (en porcentaje)

		Entrevistado/a	Su padre	Su madre
30-45 años	Mujeres	69,9	22,8	15,0
	Hombres	68,2	17,6	7,1
46-60 años	Mujeres	53,1	21,3	9,4
	Hombres	35,3	16,2	2,9

Fuente: CIS (2008), estudio núm. 2744.

Estas diferencias quedan aún más evidentes al cruzar el nivel formativo de los entrevistados con el de sus padres, discriminándolo según el género y la edad.

Si comparamos las mujeres entre 46 y 60 años con sus madres, 53,1% frente al 9,4%, la diferencia de nivel cultural entre ambas es abismal. En cambio, la diferencia entre las de menor edad es aún

mucho mayor, ya que su propia formación es del 69,9% en tanto que la de sus madres alcanza tan sólo el 15%. Las mujeres perciben los efectos de su mayor capacitación y de la aplicación de la Ley de Igualdad en la organización. Alguna de ellas ha comentado:

«Yo creo que las empresas están cambiando debido a las mujeres. Nosotras siempre hemos sido iguales, lo que pasa es que ahora estamos mejor preparadas. Los recursos humanos de las empresas están cambiando a favor de las mujeres y con más intensidad desde la aprobación de la Ley de Igualdad» (gerente de banco, 42 años).

La mayor capacidad intelectual explica el acercamiento al modelo paternal, ya que inicialmente es quien más insiste en el desarrollo profesional de la hija. Los hombres de la generación entre 46 y 60 años presentan un nivel formativo bastante inferior que las mujeres de la misma franja de edad.

Por el contrario, hombres y mujeres de la generación más joven tienden a tener un nivel de formación similar. La formación superior de los directivos cuya edad oscila entre los 30 y 45 años es del 68,2%, en tanto que el de las mujeres de la misma franja de edad es ligeramente superior, con un 69,9%, es decir, que la formación de la generación de directivos y directivas jóvenes casi no presenta diferencias.

La primera conclusión que se extrae de todo ello es que ha habido un esfuerzo formativo mayor por parte de las mujeres directivas, de la generación de más de 45 años, que ha tenido que vencer más dificultades para acceder a su nivel de responsabilidad actual.

La percepción acerca del trato recibido de ambos progenitores es bastante parecida, dado que el 60% de nuestros entrevistados dicen haberse sentido tratados de la misma forma por su padre y su madre. Pero ha sido la madre quien más se ha ocupado de ellos. Las mujeres perciben un trato preferencial de su padre con un 9,6%, situación casi inexistente entre los hombres, quienes perciben que su padre los ha tenido en cuenta con sólo un 4,6%.

Este hecho, junto con una fuerte socialización profesional, que las directivas han recibido de su padre, explica en parte los modelos de identificación de las mujeres con el modelo masculino.

Las mujeres directivas intentan acceder al poder, y a la autoridad, identificándose con los hombres. Con ello quieren demostrar al padre que han aprendido sus lecciones. No se trata de una imitación de sus colegas masculinos, sino de una cuestión más profunda, anclada en su estructura de personalidad. Inicialmente este comportamiento resulta positivo, si conlleva una diferenciación de la figura materna y el logro de una mayor autonomía.

Las mujeres en puestos de responsabilidad que toman como modelo las cualidades del padre (disciplina, esfuerzo y constancia) suelen tener éxito y acceder a la cima de la organización. Sin embargo, esta actitud puede ser perjudicial si la mujer necesita la aprobación del padre, o del hombre, para sentirse valorada. Igualmente, si el marido o el padre presentan una actitud negativa, pueden lesionar la autoestima de la mujer y frenar su desarrollo. Hemos observado en muchas de las entrevistadas la fuerza de estos modelos de identificación, así como el malestar por parte de sus compañeros de trabajo cuando detectan, pero no comprenden, este comportamiento.

«Las mujeres tienen capacidades extraordinarias, eso las pierde. Esas cualidades mal usadas no las veo para el conjunto, pueden ser muy favorables pero esas cualidades las pierden. No deben intentar ser como el hombre...» (directivo joven).

«Es muy difícil generalizar. Yo he tenido jefes y jefas de un nivel bastante alto. A las mujeres las he visto tremendamente competitivas y esto no lo he visto tanto en los hombres. El motivo no lo sé. Creo que ellas se exigen a sí mismas porque sienten que es más difícil dejar huella. Y por eso pueden llegar a ser más brutales que los hombres» (directivo joven).

M. Murdock⁵ denomina esta situación las «hijas del padre». Según esta autora, hija del padre es aquella mujer que de niña ha tenido una relación muy positiva (o muy conflictiva) con su padre y mantiene

este vínculo en la madurez. Esta mujer idealiza al padre y por esta razón se identifica fundamentalmente con lo masculino, considerando los valores femeninos como algo secundario.

Al principio, hemos analizado el desfase cultural y de experiencia laboral entre madres e hijas, lo que unido a la necesidad de diferenciación dificulta la comunicación entre ambas. D. Tannen⁶ señala que las madres suelen tener un contacto más estrecho con sus hijas que con sus hijos varones. A veces les cuesta aceptar la diferenciación de sus hijas y malinterpretan este hecho como un rechazo y no como una necesidad de sentirse distintas. Según Tannen, se produce un movimiento pendular, en el cual cada generación reacciona contra la generación anterior: las hijas se esfuerzan por no ser como sus madres, idealizando de manera desmedida a su padre. Distancia y proximidad son las emociones que caracterizan a la relación entre las madres y las hijas. Según N. Rodríguez⁷:

«Una hija necesita una mirada femenina que la legitime, una mirada de confirmación, que le sea devuelta por otra mujer adulta y que circule entre ambas (...). Ese espacio de confirmación, de cuidado mutuo, de enriquecimiento, de hermandad de género, puede prevenir rivalidades. La dificultad surge cuando las hijas se apoyan más en sus padres, rechazando a la madre, convirtiéndose ellas mismas en la parte más frágil de este triángulo».

Esta situación se ha descrito con mucha claridad en el mito de Atenea, la protectora de Atenas y de la civilización griega. Atenea constituye el arquetipo de la hija del padre, que se alía con él para rechazar a la madre. El mito comienza con el nacimiento de Atenea, que surge como mujer adulta de la cabeza de su padre. Dice la leyenda que su padre, Zeus, había robado la hija a su madre, Metis, durante el embarazo. Zeus temía que su mujer diera a luz a un niño varón que rivalizara con él, de ahí que decidiese engañar a su mujer, haciéndola cada vez más pequeña para terminar tragándosela. A partir de este peculiar nacimiento, Atenea se vincula sólo con su padre Zeus, reconociéndole como progenitor único. De un modo metafórico, esto es lo que acontece a algunas mujeres, cuya madre es anulada por el padre, quien se apropia de la hija para quedársela en exclusividad.

La sensación de haber recibido una atención preferencial de parte de sus padres es más acusada en las mujeres de más de 45 años, quienes perciben estas preferencias en un 11,9%, y las más jóvenes, en un 7,8%. Entre los varones se da exactamente lo contrario, dado que sienten esta atención con tan sólo un 2,9%, los mayores, y un 5,9%, los jóvenes directivos. Los hombres mayores son los más proclives a reconocer la preferencia por parte de sus madres, hecho que niegan los varones de la generación siguiente. Entre las mujeres, en cambio, el reconocimiento de haber recibido una atención más intensa de sus madres es habitual entre las más jóvenes.

Uno de los interrogantes clave para entender el desarrollo profesional de las directivas hacia la cumbre consiste en detectar y medir los mandatos familiares. Cabe señalar que la mayoría de los mensajes que emite el padre tienen un contenido predominantemente económico-profesional.

En la educación hacia las hijas, ambos progenitores han insistido en el valor de la honestidad y la integridad por encima de cualquier otro valor, con un 40,9% por parte del padre y un 28,3% por parte de la madre.

Han destacado la necesidad del trabajo duro, esfuerzo, constancia y lucha con un 21,5%, y con un 18,2% la insistencia, la disciplina, la responsabilidad y el amor a la tarea bien hecha. Todos ellos constituyen valores profesionales que se refieren a las conductas económicas.

Estos datos permiten comprender porque las mujeres casi siempre se autoimponen un exceso de obligaciones y suelen ser adictas al mito de la perfección. A nivel organizacional, se reproducen comportamientos que se han heredado del entorno familiar. Las mujeres desean demostrar al padre —y no a sus colegas masculinos, como habitualmente se cree— que han interiorizado y aplicado sus mandatos. Esta reiteración de los mensajes paternos y maternos explica, en parte, porque las mujeres suelen tener un nivel de autoexigencia altísimo.

Podemos concluir que la mujer se identifica fundamentalmente con el modelo laboral masculino dado que el subtotal del mensaje profesional y económico del padre totaliza un 69,4%, frente a un 19,8 que alude a los valores emocionales, por parte de la madre.

3. Las mujeres y el mito de la perfección. Mandatos familiares y la culpa: la madre como blanco de sus frustraciones

Como señalábamos en el apartado anterior, las mujeres casi siempre se autoimponen un exceso de obligaciones. Suelen ser adictas al mito de la perfección, condicionadas por la socialización recibida. Otro aspecto que refuerza este comportamiento es la exigencia de ser respetuosa y buena persona, lo que constituye a su vez una manera velada de no fomentar la autonomía. Son las madres sobre todo las que han insistido, con una 19,4% frente un 13,2% por parte de los padres, en este hecho. Lo que frena a las mujeres no es el miedo al éxito, sino los sentimientos de culpa cuando se incumplen estos mandatos.

Según S. León Grinberg⁸, el sentimiento de culpa es producto de un sentimiento de ambivalencia, que permanece en el plano inconsciente y que se manifiesta a través de la irritabilidad, el malhumor, la depresión, etc.

Para Franz Alexander⁹, «los sentimientos de culpa pertenecen a la categoría del miedo: tienen un efecto inhibitorio sobre las expresiones de hostilidad. El contenido psicológico de la culpa es: no soy bueno y, por lo tanto, merezco un castigo».

Los sentimientos de inferioridad, por el contrario, son estimulantes. No corresponden a no sentirse bueno, sino a sentirse débil y poco eficiente y, por ello, estimulan la competencia. Según Alexander, debido al sentimiento de culpa aparece una actitud de sumisión, que crea sentimientos de inferioridad que, a su vez, pueden conducir a

comportamientos agresivos. La culpa surge en períodos tempranos de la vida, vinculados a los sentimientos de amor y odio a los padres por no satisfacer sus deseos.

De la misma manera, un niño educado con permisividad puede desarrollar una conciencia moral muy severa como respuesta a una educación demasiado blanda. Esta excesiva autoexigencia, como suele ser el caso de muchas mujeres, representa una explicación adicional a un comportamiento muy duro y autoexigente, consigo mismas.

Volviendo al mandato de ser niñas buenas y la mala conciencia, cuando se incumple se va construyendo a lo largo de la vida en el imaginario social de las jóvenes una orden de ser siempre buenas: buenas madres, que relegan sus propias necesidades; buenas hijas, que anteponen las necesidades de sus madres a sus propios deseos; buenas esposas, que tienen que hacer de trampolín de despegue para sus maridos; buenas compañeras de trabajo, que tienen que ceder el paso de sus colegas hacia la cumbre¹⁰. El respeto y el acatamiento a las normas de convivencia, el amor a la familia y la preservación de su unidad, así como la búsqueda del amor, la pareja y el cariño de los demás, constituye el mensaje de las madres con un 7,9%, frente al de los padres que inciden en este aspecto sólo en un 2,2%.

Se reitera hasta la saciedad que las mujeres han de ser buenas desde la cuna hasta la tumba. Según Ute Ehrhardt¹¹, «las chicas son el sexo bueno, amables, complacientes, modestas y generosas». Cabe preguntarnos, porqué las mujeres nos disculpamos cuando hablamos, porqué no decimos lo que tenemos que decir, de un modo sintético, sin dar tantas vueltas. No hay que pedir permiso para hablar. Si se habla en condicional, el mensaje pierde fuerza. No metes un gol, si nadie sabe que lo has hecho... Habitualmente las mujeres hablan desde un lugar del no poder, con suavidad, tímidamente, sin utilizar la autoridad. En otras palabras, en tanto los padres han transmitido su legado inherente al mundo del trabajo y a la dimensión económica, las madres han incidido más en los valores familiares y emocionales.

Cuadro 1.2. Los mandatos familiares del padre y la madre (en porcentaje)

	Padre	Madre
Honradez, honestidad, integridad	40,9	28,3
Trabajo duro, lucha, esfuerzo, constancia...	21,5	16,6
Responsabilidad, seriedad	18,2	12,3
Ser respetuoso, buena persona	13,2	19,4
Tolerancia, diálogo, saber escuchar	8,7	7,1
Amor al trabajo bien hecho, profesionalidad	8,1	2,4
Sinceridad, amor a la verdad	4,7	4,9
Amor a la familia, unidad de la familia	4,7	8,3
Dignidad, hacerse respetar	4,2	3,2
Generosidad, altruismo, solidaridad	4,2	4,5
Civismo, ser educado, correcto	4,0	5,5
Estudiar, formarse, prepararse	3,8	3,8
Cariño, afectividad, sensibilidad, amor	2,2	7,9

Fuente: CIS (2008), estudio núm. 2744.

Estos valores, a veces contrapuestos, parecen orientarse más hacia las hijas mujeres que hacia los hombres, tal como aparece en el cuadro 1.3. Se observa una mayor insistencia por parte de los padres hacia sus hijas, que hacia sus hijos varones, en inculcarles valores como el esfuerzo, la constancia o la responsabilidad. El padre transmite a la hija la importancia del trabajo duro, la lucha, el esfuerzo y la constancia en un 23,5%, en tanto que al hijo varón este mismo mensaje sólo se le emite en un 17%.

Sin embargo, es la madre quien más insiste en que se ha de ser una buena persona con un 22,4%, en tanto que el padre sólo lo dice en

un 14,4%. Nuevamente es el padre quien insiste en la importancia de la responsabilidad y seriedad de la mujer con un 19,3%, en tanto que la madre sólo le concede una importancia del 13% a esta dimensión. Los mensajes dirigidos a los hijos varones parecen más monocordes, resaltando el valor de la honestidad por encima de cualquier otro, con un 50,3%, por parte del padre, y un 34,6%, por parte de la madre. Frente a los hijos, ambos padres insisten con la misma intensidad en la importancia de la preparación; en las hijas, ambos lo hacen alrededor del 4%, en tanto que con los hijos el padre insiste algo menos, con un 3,3%, en este punto. La variable emocional no ocupa ningún lugar en el mensaje de los padres hacia los hijos varones.

En conjunto, resulta clara la transmisión de valores, basados en la diversidad, hacia las hijas mujeres, por parte de ambos progenitores. Se acentúa más la importancia de los valores sociales y emocionales, matizando el tono de los económicos. En los varones se concentran más en el seguimiento de prácticas de ética profesional y en las mujeres se insiste mucho más en el esfuerzo, la constancia y la responsabilidad, lo que da cuenta del comportamiento diferencial, a nivel de comportamiento organizacional.

Pero, por encima de estas diferencias, lo verdaderamente llamativo es el tono prudente y conservador de estos discursos. Se aprecia una notable ausencia de invitaciones al riesgo y al espíritu emprendedor; aparecen escasos estímulos a la autonomía y a la creatividad. Inicialmente señalamos que los valores en relación con el trabajo varían notablemente entre la sociedad norteamericana y la europea¹². En tanto que en Estados Unidos el empresario es considerado como una pieza fundamental del motor de la economía, en Europa su imagen social no resulta tan elevada¹³. Comin y Aceña¹⁴ señalan el componente paternalista y autoritario de la dirección de empresas españolas, en el pasado, y la lentitud en la introducción del modelo de organización científica del trabajo. Estos antecedentes históricos constituyen un elemento más para explicar la aversión al riesgo de los/as directivos/as, aunque esta tendencia está cambiando de manera considerable en estos últimos años, tal como lo indican recientes barómetros del CIS.

Cuadro 1.3. Los mensajes familiares recibidos, según sexo (en porcentaje)

	Su padre		Su madre	
	H	M	H	M
Honradez, honestidad, integridad	50,3	36,8	34,6	25,5
Trabajo duro, lucha, esfuerzo, constancia...	17,0	23,5	15,7	17,0
Responsabilidad, seriedad	15,7	19,3	10,5	13,0
Ser respetuoso, buena persona	10,5	14,4	12,4	22,4
Tolerancia, diálogo, saber escuchar	5,9	9,9	4,6	8,2
Amor al trabajo bien hecho, profesionalidad	5,9	9,1	3,3	2,0
Sinceridad, amor a la verdad	1,3	6,2	5,2	9,6
Amor a la familia, unidad de la familia	2,6	5,7	3,9	5,4
Dignidad, hacerse respetar	2,6	4,8	3,9	2,8
Generosidad, altruismo, solidaridad	3,3	4,5	4,6	4,5
Civismo, ser educado, correcto	3,3	4,2	2,6	6,8
Estudiar, formarse, prepararse	3,3	4,0	2,6	4,2
Cariño, afectividad, sensibilidad, amor	–	3,1	8,5	7,6
Subtotal valores profesionales	75,8	66,6	60,1	56,4
Subtotal valores sociales	28,1	38,2	28,1	43,6
Subtotal valores emocionales	4,6	11,0	18,3	20,4
Subtotal valores personales	11,1	14,7	16,3	12,5

Fuente: CIS (2008), estudio núm. 2744.

En una sociedad patriarcal, la mujer se escinde de su naturaleza femenina para ser aceptada. La desvalorización de la mujer comienza a partir del modelo observado en la madre. Según M. Murdock¹⁵, en la sociedad patriarcal existe un profundo sentido de inferioridad