

ESTILOS DE DIRECCIÓN Y GÉNERO

Félix Vía Orellana

Universidad Católica Boliviana

El tema que se aborda, es de suma importancia para las organizaciones; cuanto más se conozca las relaciones y diferencias entre los estilos de liderazgo y de género, habrá mayor objetividad en la comprensión y evaluación de los recursos humanos que ejercen influencia y poder en las organizaciones.

En el contexto latinoamericano, es todavía común, cuando una mujer sale con un hombre, es él quien debe tomar la iniciativa al invitar a la mujer a salir y que está obligado a pagarle lo que se hubiera previsto durante la cita. Esta norma tradicional, se va rompiendo en el contexto universitario y profesional, puesto que muchas mujeres prefieren pagarse lo suyo e incluso, invitar a los hombres a salir, en lugar de esperar a que las inviten. Sin embargo, este cambio en las normas está creando desorientación en hombres y mujeres, ya que ambos, no saben con exactitud, qué conductas son realmente las más apropiadas. El problema no está en la simple interacción entre las personas, el propio sexo del individuo marca una diferencia importante.

El problema es mucho más preocupante en las relaciones laborales de muchas mujeres, especialmente de aquellas que ostentan cargos directivos. La presente investigación, tratará de revisar los enfoques más importantes sobre género, para explicar las diferencias entre el liderazgo masculino y femenino.

Antes de entrar a la revisión de los principales enfoques sobre género, es importante identificar la diferencia entre los términos “sexo” y “género”. De acuerdo a Pearson et al.

(1993) y Beckwith (1994), el sexo se refiere a una categoría biológica, masculino y femenino, determinada por la presencia del cromosoma sexual XX en las mujeres y el cromosoma XY en los hombres. Estos cromosomas son portadores de información genética, la cuál, a su vez, proporciona diferentes caracteres sexuales a los individuos, tales como el pene y el escroto al hombre, y el clítoris y la vagina a las mujeres. Ambas categorías, masculino y femenino son aceptables como atributos inherentes de la propia individualidad, un hecho absolutamente inalienable e indiscutible de la misma existencia humana.

El “sexo” es un conjunto de características que una cultura reconoce a partir de datos corporales genitales. Es una construcción natural, biológica e inmutable (Lagarde, 1994).

Es la diferencia anatómico-fisiológica entre hombres y mujeres. Es la característica con la cual nacemos. El sexo tiene un carácter universal y definitivo, es un hecho natural visible que no ha variado, ni en el tiempo, ni en ninguna sociedad.

El “género”, constituye una categoría de las ciencias sociales que nos permite analizar las relaciones entre hombres y mujeres en un contexto determinado. Es un conjunto de conductas aprendidas que la propia cultura asocia con el hecho de ser hombre o mujer. Es una construcción social y cultural de rasgos de personalidad, actitudes, valores, conductas, actividades, prácticas y símbolos que se elaboran a partir de la diferencia sexual.

“El género”, tiene un carácter cambiante que varía en cada cultura, en cada sociedad y en el tiempo. Así como hay diferentes formas de comportamiento, también hay una asignación diferenciada de roles. En las sociedades que tienen una organización genérica específica, existe una estructura de poderes, jerarquía y valores. De hecho la desigualdad de poderes, se basa en la incidencia de los sujetos en el mundo y en la valoración que se hace de ella. A partir de la organización genérica, las sociedades crean instituciones, mecanismos de vigilancia y formas de coerción social para dar cumplimiento a los mandatos irrenunciables.

Ser mujer o ser hombre, ser femenino o masculino, es una característica que se le atribuye al cuerpo. Si se nace con cierto cuerpo son mujeres y por tanto se adopta características de comportamiento, formas de sentir, de pensar, un tipo de trabajo, el lugar que se debe ocupar en el mundo (Salinas, 1999).

Las Naciones Unidas diferencia el concepto de género de sexo para expresar que el rol y la condición de hombres y mujeres responden a una construcción social, y están sujetos a cambios.

Las diferencias de género en el modo de ejercer la función directiva se basa fundamentalmente, en la percepción de los estereotipos y mitos existentes sobre el liderazgo masculino y femenino, a continuación se mencionan algunos:

- Las mujeres muestran un comportamiento demasiado emocional como para tomar decisiones racionales.
- Las mujeres se comprometen menos con el trabajo que los hombres.
- Las mujeres carecen de motivación para la consecución de los logros.
- Los hombres son más asertivos que las mujeres.
- Los hombres son más inteligentes que las mujeres.

A pesar de que esos mitos, ya han desaparecido, las mujeres continúan en desventaja frente a los hombres, a causa de esos estereotipos y debido a que la mayoría de los trabajadores prefieren jefes que posean características masculinas (Pearson et al. 1993, p. 339).

Existen más líderes masculinos que femeninos. Este hecho se debe a que habitualmente, los hombres presentan un mayor comportamiento verbal que las mujeres en los grupos pequeños (Tindall et al. 1978). Las mujeres son tan capaces como los hombres para ejercer el liderazgo, de modo que, en condiciones laborales no existen diferencias entre liderazgo masculino y femenino, sin embargo, existe la creencia generalizada de que los hombres alcanzan un mayor éxito al actuar como líderes. Aunque las mujeres líderes reciben buenas puntuaciones por su ejecución individual, los miembros del grupo no generalizan esas evaluaciones a futuras actuaciones de la misma líder. De esta forma, es probable que los miembros del grupo creen que una determinada mujer, en concreto, es una buena líder, aunque continúen estando convencidos de que el resto de los líderes femeninos, no son tan eficaces como los líderes masculinos (Offermann, 1986).

Numerosas investigaciones han analizado el impacto del estereotipo del rol sexual sobre el liderazgo. Se espera que los líderes masculinos sean independientes, agresivos, analíticos, competitivos, autodisciplinados, objetivos y orientados a la consecución de logros, mientras que se espera que las líderes femeninas, sean dependientes, pasivas, no agresivas, sensibles, subjetivas y orientadas hacia las personas. A consecuencia de todas esas expectativas se ha llegado a afirmar que el liderazgo se encuentra lógicamente relacionado con la identificación del rol social (Pearson, 1993; Sánchez et al. 1998).

La influencia del estereotipo queda reflejada también en los procesos de socialización: La masculinidad como orientación instrumental con un énfasis cognitivo en la solución de problemas y en la realización de tareas, en cambio, la feminidad como una orientación expresiva que implica una preocupación afectiva por conseguir el bienestar de los demás y la armonía del grupo (Parsons y Bales, 1955). Las mujeres son más propensas a desarrollar estilos de liderazgo socioemocional, mientras que los hombres tienden a ejercer un liderazgo más orientado a la tarea. Las mujeres mantienen una estrecha relación con las conductas expresivas, tales como la preocupación y la consideración, mientras que los hombres mantienen una relación en las actividades instrumentales, tales como iniciar o crear una nueva estructura o dirigir (Pearson et al. 1993).

En conclusión de esta primera aproximación, se puede afirmar:

- Que los individuos que poseen una personalidad masculina, presentan un mayor número de conductas de control que aquellos que tienen una personalidad femenina.
- Que las líderes femeninas desempeñan su rol de líder tan eficazmente como los hombres, aunque no se consideran tan eficaces como los líderes masculinos
- Los estereotipos de género, tienen un peso significativo en el modo en que los hombres y mujeres ejercen funciones de influencia y poder en las organizaciones.

Revisión de Los Principales Enfoques Sobre Género.

El tema de género, va tomando cada vez más espacios, constituyéndose en un interés de primer orden en las diferentes ciencias sociales. Cada cultura, a partir de la diferencia de sexos, define y asigna atributos a hombres y mujeres, dotándoles de una identidad genérica.

Los cambios que se producen en la conceptualización de la feminidad y masculinidad tradicionales, aunque no con el ritmo deseado, están transformando algunos roles, atributos y percepciones que estuvieron presentes por siglos en la sociedad. La variable “sexo-género”, es el principal elemento diferenciador, que aparece en todas las civilizaciones. La mayoría de los enfoques sobre género, establecen las diferencias entre hombres y mujeres. Al respecto, Zarco (1997), afirma que la experiencia femenina difiere cualitativamente de la masculina: “Sólo en la mujer se producen fenómenos fisiológicos, como la menstruación, el embarazo, el parto y la lactancia”.

Aparte de los movimientos feministas, los enfoque sobre género, se los podría resumir en dos: Las corrientes biológicas y las de las ciencias sociales (Antropología, Sociología y Psicología), que tratan de explicar las diferencias bio-psico-sociales entre hombres y mujeres.

Enfoque biológico. La postura biológica pone particular énfasis en el dimorfismo sexual: “La mujer como portadora de un útero y de unos ovarios que la consagran en su función maternal, y que hacen de ella, un ser, desde todo punto de vista opuesto a su compañero” (Zarco, 1997, P. 14). El foco de atención está centrado en las “características genéticas e innatas para explicar las diferencias entre los sexos. Por tanto, la naturaleza de la mujer y del hombre, así como las relaciones que se establecen entre ellos tienen sus raíces en la biología, en determinismos bionaturales, tales como, la evolución, los genes y la anatomía.

En el punto anterior, se ha descrito brevemente el término “sexo” relacionado a factores biológicos y el término género a factores culturales y psicosociológicos. El enfoque biológico, “se reduce a proponer la aceptación de la inevitable prolongación del modo de ser humano que ha mostrado la historia. Lamentablemente, desde este punto de vista, no se puede hacer nada para modificar la supremacía del varón” (Zarco, 1997, p. 23). Este planteamiento, ha llevado a la perpetuación del sistema patriarcal.

Sistema patriarcal. Cada sociedad tiene una organización genérica específica. En el mundo contemporáneo, la organización social y la cultura patriarcal, se expanden como parte de los procesos de globalización. La construcción de un solo mundo por medio de la guerra, la economía, la cultura y la política, ha permitido la expansión de esquemas patriarcales. El patriarcado permea todas las sociedades del universo. Hay patriarcados capitalistas, socialistas y tercermundistas. Patriarcados donde se respetan, más o menos, los derechos de los hombres, donde no se toleran las diferencias, pero en todas las mujeres se encuentran invisibles de su historia, excluidas del poder y discriminadas. En todo el orbe, se ha asentado la dominación masculina apoyada en la opresión de las mujeres. Las especialidades varían de acuerdo con los procesos históricos locales, pero los principios de dominación son los mismos (Salinas, 1999).

El patriarcado es el poder de los padres, es un sistema familiar y social, ideológico y político con el que los hombres, - a través de la fuerza, la presión, la tradición, la ley las costumbres, la educación y la división del trabajo -, determinan cuál es ó no es, el papel que las mujeres deben interpretar con el fin de estar en toda circunstancia sometidas al varón (Facio, 1993).

El patriarcado es un orden de poder, un modo de dominación, cuyo paradigma es el hombre y está basado en la supremacía de los hombres y de lo masculino, sobre la inferiorización de las mujeres y de lo femenino. Es un orden de dominio de unos hombres sobre otros y de enajenación entre las mujeres. En este orden se apuntaba a los hombres como dueños y dirigentes del mundo, se preservan para ellos poderes de servidumbre sobre las mujeres y los hijos de las mujeres, y se permite expropiarles sus creaciones y sus bienes materiales y simbólicos, En él, el sujeto no sólo es el hombre, sino el patriarca (Lagarde, 1990)

Cada mujer y hombre concretan en sus vidas el proceso sociocultural e histórico que los hace ser, precisamente, ese hombre o esa mujer. A partir del momento en que se nace, el cuerpo recibe una significación sexual que lo define como referencia normativa inmediata para la construcción en cada sujeto de su masculinidad o de su feminidad y como norma permanente en el desenvolvimiento de su historia de vida personal. Por el sólo hecho de poseer genitales masculinos o femeninos, cada recién nacido es inmediatamente adscrito a uno u otro de los grupos genéricos. De esta manera, quedan prescritas las líneas básicas de su condición en la

vida, la estructura fundamental de su identidad, la finitud de las formas en que podrá actuar, pensar y sentir. A partir del sexo, queda establecida la forma básica en que los sujetos puedan actuar y cumplir sus papeles y funciones sociales en las diversas fases de su vida cotidiana. Es decir, en la producción y en la reproducción (Cazes, 1993).

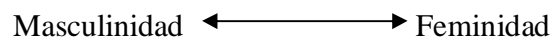
Enfoque de las ciencias sociales. Para las ciencias sociales (psicología, sociología, antropología), el término hombre y mujer, además de su connotación biológica, tiene una enorme connotación social. Para superar las dificultades que crean los términos “Macho y Hembra” determinados según el sexo morfológico y genético exclusivamente, en psicología se formuló el concepto de “género”. El “género es un concepto psicológico y cultural que hace referencia a los sentimientos subjetivos que identifican al sujeto con un hombre o una mujer (identidad de género), también hace referencia a la valoración social de la conducta del individuo (rol de género). El grado con el cual se identifica a una persona, en cuanto a su “masculinidad y feminidad”, es lo que denomina identidad de género o “tipo de género”.

Si bien, la clasificación genética y morfológica de los sexos relativamente precisa y dicotómica, la referencia al género también es bipolar, aunque no necesariamente hay una correspondencia biunívoca entre las clasificaciones basadas en el “sexo” y en el “género”. Así, podemos encontrar mujeres (hembras) con un nivel importante de masculinidad en ciertos rasgos del temperamento, o viceversa. La importancia de distinguir los aspectos estrictamente biológicos de los psicológicos y sociales de los individuos humanos. Normalmente, se asume que las diferencias entre hombres y mujeres se deben a los determinantes biológicos, al sexo; sin embargo, la psicología ha demostrado que estas diferencias, que se extienden desde los más simples aspectos psíquicos hasta los más complejos, son debidas a multitud de factores de tipo sociocultural, además de los biológicos. (Andrés-Pueyo, 1996).

El sexo, biológicamente hablando, converge con el género, de forma que ambos no pueden separarse con facilidad. Se piensa, que el sexo es un atributo relativamente simple e invariable, la verdad es que siempre estará afectado por las influencias del aprendizaje social, al que se denomina género.

El paradigma que afirma, que los hombres y las mujeres eran diferentes y que consecuentemente, estas diferencias destacarían cualquiera que fuese la investigación, sin embargo, desde que Bem, el año 1947, reintrodujo el concepto de ANDROGINIA, es decir, el hecho de hacer propias las características tanto masculinas como femeninas. Este mismo término “androginia”, se hubiera ya utilizado por los antiguos griegos, quienes habrían dado el mismo significado. Sin embargo, la androginia había ejercido una escasa influencia en la historia contemporánea, hasta que Bem redescubrió el término (Pearson et. al., 1993)

Bem, conceptualizó la masculinidad y la feminidad como dos dimensiones independientes una de la otra, en lugar de concebirlas como los polos opuestos de un continuum:



Bem afirma, que una misma persona puede puntuar alto o bajo en ambas dimensiones, es decir, en la masculinidad y en la feminidad, contrariamente a la concepción antigua, que establecía que si un individuo puntuaba alto en masculinidad, puntuaría bajo en feminidad, y viceversa (Pearson et. Al, 1993)

La consideración de la masculinidad y feminidad como realidades que pueden darse en mayor o menor medida en todas las personas, recupera el carácter socialmente construido de las diferencias sexuales y, por tanto, recupera el origen de tipo social, histórico, económico o cultural.

En consecuencia, la existencia de ambos constructos por separado y la diferencia entre ellos permitió una cuádruple clasificación en la identidad y tipificación de género: Masculino, femenino, indiferenciado y andrógino (Sebastián et al., 1987).

		MASCULINIDAD	
		ALTA	BAJA
FEMINIDAD	ALTA	ANDRÓGINO	FEMENINO
	BAJA	MASCULINO	INDIFERENCIADO

Fuente: (Zarco, 1997, p.35).

Figura 1. Clasificación de la identidad y tipificación de género por roles sexuales

Esta forma de percibir el género en cuatro roles sexuales o tendencias psicológicas, ha proporcionado una medida mucho más precisa de la propia personalidad sexual del individuo que si solamente se hubiera considerado las dos categorías (masculino o femenino), como en tiempos anteriores (Pearson et al, 1993).

"Los sujetos andróginos presentan una mayor flexibilidad comportamental, es decir, se desenvuelven mejor, en distintas situaciones, en relación con los sujetos tipificados con respecto a su género. Asimismo, las personas andróginas tienen una autoestima más elevada que las personas masculinas, femeninas o indiferenciadas" (Spence y Helmreich, 1978).

El cuestionario del Rol Sexual de Bem (BSRI, 1974), fue el test más utilizado para medir la masculinidad, la feminidad y la androginía. Sin embargo, surgieron muchas críticas.

"Una de las más importantes se refiere a su propia definición basada en supuestos tradicionales sobre la feminidad y masculinidad (de hecho, los tests para medir la androginía presentan una serie de adjetivos estereotípicamente masculinos y femeninos). Ello supone partir de un modelo conservador de las cualidades y atributos estereotipados de hombres y mujeres, hecho que imposibilita la destrucción, innovación o reconstrucción del género como categoría analítica y simbólica" (Zarco, 1997, p. 36).

De este modo, los investigadores fueron cambiando gradualmente su propia concepción referente al significado de los roles que desempeñaban los individuos en función de su género. Investigaciones reciente, afirman que la "androginia es buena". Por ejemplo en comparación con individuos de género tipificado, los hombres y mujeres andróginos gustan más, son más ajustados, más adaptables según las demandas de la situación; más flexibles para dar respuesta al estrés; más cómodos con su sexualidad, más satisfechos interpersonalmente; y entre gente mayor, más satisfechos con sus vidas. El matrimonio es mucho más feliz cuando ambos componentes son andróginos que no de cualquier otra manera; y también obtienen mucho más placer sexual las parejas con uno o ambos componentes andróginos que las parejas con ambos componentes de sexo tipificado (Baron-Byrne, 1998).

A pesar de estos aportes de la psicología social, el concepto de las diferencias entre hombres y mujeres y la superioridad de los hombres tiene una larga historia. En la religión judeocristiana, los hombres originariamente se identificaban como los propietarios de sus familias. En el Talmud judío, las categorías de la propiedad incluían ganado, mujeres y esclavos. En el nuevo testamento, los Efesios (5:22-24) instruían a las mujeres cristianas de la siguiente manera: "Esposas, someteos a vuestros maridos como lo estáis al Señor. Porque es la cabeza de la mujer como Cristo es la cabeza de la Iglesia".

A pesar de que hayan transcurrido muchos siglos, las diferencias del género todavía tienen un sostén cultural muy fuerte. Por ejemplo, en libros, historias infantiles, películas, los estereotipos de niños y niñas, hombres y mujeres, han sido aceptados hasta hace bien poco (Baron-Byrne, 1998).

Dentro del mundo de la informática, los juegos y sistemas de aprendizaje en discos duros, disquetes y CD-ROM, la historia no es demasiado diferente. Más allá de los estereotipos del género, signos del progreso. En nuestra cultura aún hay esperanza para que se produzca un avance gradual en los estereotipos del género. Por un lado, a pesar de que muchos individuos siguen manteniendo la afirmación de estos estereotipos, es más probable que los participantes de las investigaciones, no estereotipen o subestimen las diferencias de género que no que las sobrestimen. (Baron-Byrne, 1998).

Diferencias Entre Liderazgo Masculino y Femenino.

El liderazgo y los estilos de dirección, son temas que han estado vigentes en el transcurso de la historia de la humanidad. Hay tantas definiciones de liderazgo y estilos de dirección, que "no existe un modelo o una teoría consistente y sólida que lo explique, ni tampoco, una evidencia clara en los métodos generados por la investigación disponible hasta ahora" (Sánchez, 1996, p. 403). La problemática de dirección y género es mucho más complicado, porque en ella pesan las distorsiones históricas, culturales y los factores psico-sociológicos.

Durante muchos años, las mujeres han sido la fuerza dominante en el mercado laboral, sin embargo, solo recientemente se han logrado grandes avances para colocarlas en puestos de dirección. Tanto hombres como mujeres deben formarse para ser directores, sin embargo, las mujeres, muchas veces, tiene que superar obstáculos relativos a la discriminación de género. Los problemas son actitudinales, tienen que ver los estereotipos, sentimientos de baja estima y evaluaciones negativas sobre la competencia de las mujeres.

Los problemas objetivos a los que se enfrentan las mujeres en la dirección, están en relación al conflicto de rol y a los antecedentes educacionales. El conflicto de rol es el producto de la tensión, que surge cuando se deben cubrir simultáneamente dos o más roles que no se pueden compaginar bien. Tradicionalmente, las mujeres han tenido la principal responsabilidad a la hora de llevar la casa y criar a los hijos. Pero el trabajo de directora requiere una mayor dedicación de tiempo y energía, y muchas mujeres se ven atrapadas en una trampa. Ellas creen que no pueden ser a la vez una directora competente y una ama de casa competente (Muchinsky, 1994).

Tanto hombres como mujeres en funciones directivas, perciben su gestión directiva de forma diferente:

- Los hombres, en trabajos iguales, creen que ejecutan mejor su labor que las mujeres; que poseen más habilidades y capacidades para desarrollar sus tareas y que son más inteligentes que ellas.

- Los hombres están convencidos, que sus trabajos son más difíciles que los de las mujeres, una creencia ampliamente ratificada por sus subordinados (Pearson et al. 1993).
- En el mismo contexto las mujeres afirman que:
- Recibieron puntuaciones más altas en lo que concierne a ejecución de sus tareas que sus colegas masculinos.
- Las evaluaciones de los subordinados indican que las directoras realmente llegan a alcanzar el éxito.
- Los subordinados consideran que las directoras dan una imagen más positiva ya que no ejercen un control continuo sobre sus subordinados. Un exceso de atención o de control sobre las actividades de los subordinados, se traducen en una imagen de una directora, carente de confianza en sí misma y en sus empleados.

Es difícil dar una respuesta, si existe o no diferencias en el estilo de dirección entre hombres y mujeres, numerosos estudios afirman que no existen diferencias significativas entre directores y directoras:

- La motivación para dirigir es similar en hombres y mujeres, los empleados no distinguen con claridad las recompensas y castigos administrados por directores y directoras.
- Se cree que los jefes y las jefas ejercen un liderazgo similar, manteniendo la eficacia y la calidad, acorde a su nivel.
- Los líderes masculinos y los femeninos que muestran conductas semejantes no reciben valoraciones distintas por parte de sus empleados.

Sin embargo, otras investigaciones han demostrado que existen diferencias entre los directores y directoras:

- Los hombres presentan características masculinas estereotipadas, mientras que las mujeres, características femeninas estereotipadas.
- Los hombres muestran un comportamiento más asertivo y agresivo que les permiten ser elegidos como líderes con más frecuencia que las mujeres, mientras que estas últimas revelan más información de sí mismas, de sus sentimientos personales, de sus creencias, de sus preocupaciones y mantienen una mayor orientación hacia el aspecto emocional de las personas.
- Los hombres tienden a controlar y dominar las conversaciones y entrevistas que mantienen con sus empleados y utilizan un mayor número de estrategias punitivas con objeto de obtener el acuerdo y la obediencia de sus subordinados; al contrario, las mujeres emplean un mayor número de estrategias de apoyo (Pearson et al. 1993).
- Las mujeres que desempeñan sus tareas en el mundo de los negocios poseen características, actitudes y un temperamento tradicionalmente masculino. Los presidentes corporativos femeninos están más orientados a la consecución de logros en lo que respecta a su estilo de liderazgo, que sus colegas masculinos, son capaces de presentar características masculinas aun más extremas que las de sus propios colegas masculinos (Helmich, 1974).
- Tanto los hombres como las mujeres son capaces de asumir roles directivos. Las directoras tienen la posibilidad de aportar a la organización algunas cualidades y experiencias personales únicas que los hombres no poseen o no son capaces de desarrollar. Es más, las mujeres suelen ser más capaces que los hombres de dar instrucciones claras y precisas a sus empleados (Wheless et al. 1987).

Estudios más recientes sobre el liderazgo y género, que aparecen en manuales de psicología organizacional, salvando las similitudes y diferencias, valoran más el protagonismo de las mujeres. El siglo XXI, conducirá a las mujeres al liderazgo; hoy en día, las mujeres están en el mundo de los negocios en una proporción de 2 a 1 con respecto al hombre. En el campo social, las mujeres se afirman como líderes en temas como el problema de la droga, el del

crimen o el de las personas sin hogar. En el terreno religioso, las mujeres están transformando la religión y la espiritualidad al rechazar la noción de una divinidad masculina, adoptando los arquetipos griegos de las grandes diosas (Gibson, 1999; Langland et al. 1983).

Cada mujer, como cada hombre, tiene su propio estilo personal. Los estilos de liderazgo de las mujeres pueden ser autocráticos, democráticos, carismáticos o transformativos. En la mayoría de los casos una buena líder ejerce su mando de forma similar a como lo haría un hombre (Gibson, 1999). Entre hombres y mujeres existen pocas diferencias, si las hay, que afectan al desempeño en el trabajo. Hay, por ejemplo, diferencias no consistentes masculinas-femeninas en las habilidades para la solución de problemas, habilidades analíticas, dirección competitiva, motivación, sociabilidad o habilidad de aprendizaje. Los estudios psicológicos han encontrado que las mujeres están más dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y probablemente tengan más expectativas de éxito que las mujeres, pero esas diferencias son minúsculas. No existen diferencias significativas en la productividad del trabajo entre los hombres y las mujeres. De igual manera, no existe evidencia que indique, que el género de un empleado afecta la satisfacción en el trabajo (Robbins, 1999).

Sin embargo, por la gran influencia que ejercen los estereotipos, en el ejercicio de la dirección, es de mucha importancia los hallazgos de Eagly et al. (1990), que las mujeres y los hombres tiendan a diferir en los estilos de liderazgo. Las mujeres tienden a adoptar los estilos más democráticos o participativos, mientras que los hombres tiendan a adoptar un estilo más directivo o autocrático.

En conclusión, las mujeres no deberían imitar los estilos directivos de los hombres, a menos que estén convencidas de que aquellos son absolutamente compatibles con sus propias personalidades y objetivos. Por otro lado, tampoco resulta adecuado que las mujeres mantengan estilos de liderazgo típicamente femeninos para dirigir a sus empleados, ya que se desprecia aun más ese tipo de estilo de liderazgo que el abiertamente masculino. (Pearson et al. 1993).

REFERENCIAS

Andrés-Pueyo, A. (1996). "Manual de psicología diferencial". Madrid: Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A.

Baron, R. y Byrne, D. (1998). "Psicología Social". Madrid: Prentice Hall Iberia.

Beckwith, J. (1994). "Terminology and social relevance in psychological research on gender. Social behavior and personality. 22, pp. 329-336. En Baron, R. y Byrne, D. (1998). "Psicología Social". Madrid: Prentice Hall Iberia.

Cazes, D. (1993). "La dimensión social del género: Posibilidades de vida para mujeres y hombres en el patriarcado". Ecuador: ISIS Internacional.

Eagly, A. y Johnson, B. (1990) "Gender and leadership style: a meta-analysis. Psychological Bulletin. 108, pp. 233-256. En Sánchez, E. y González, J. (1998) "¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública?". Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. 14, 2, pp. 141-154. Universidad de Granada.

Facio, A. (1993). "Cuando el género suena cambios trae, metodología para el análisis de género del fenómeno legal". San José, Costa Rica: Ilanud.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, Jr. (1999) "Las organizaciones". Chile: Mc Graw Hill, Irwin.

Helmich, D. (1974) "Male and female presidents: Some implications of leadership style". Human Resource Management. Invierno de 1974: pp.25-26. En Pearson et al. (1993) "Comunicación y género". Barcelona: Paidós Iberia S.A.

Langland, E. y Gove, W. (1983). "La actuación femenina en el mundo académico". Buenos Aires: Fraterna.

Lagarde, M. (1990). "La regulación social del género: El género como filtro de poder". Ecuador: ISIS Internacional.

- Lagarde, M. (1994). "Género e identidades ". Ecuador: ISIS Internacional.
- Muchinsky, P. (1994). "Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial y organizacional". España: Desclee de Brouwer, S.A.
- Offerman, L. (1986) "Visibility and evaluation of female and male leaders". Sex roles, 14 pp. 533-000. En Pearson et al. (1993) "Comunicación y género". Barcelona: Paidós Iberia, S.A.
- Parsons, D. y Bales, R. (1955) "Family, socialization and interaction process". New York: The free press. En Sánchez, E. y González, J. (1998) "¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública?". Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. 14, 2, pp. 141-154. Universidad de Granada.
- Pearson, J., Turner, L. y Todd-Mancillas, W. (1993). "Comunicación y género". Barcelona: Paidós Iberia, S.A.
- Robbins, St. (1999). "Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones". México: Prentice Hall.
- Sánchez, E. (1996). "Estilos de dirección en la administración pública. En Rodríguez, A. (1996). "Los recursos humanos en la administración pública"". Madrid: Tecnos.
- Sánchez, E. y González, J. (1998). "¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública?". Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. 14, 2, pp. 141-154. Universidad de Granada.
- Salinas, X. (1999). "Representación social de los jueces, fiscales y policías sobre el ser mujer y su relación con el tratamiento y resolución de casos". Tesis de Grado. La Paz: U.C.B.
- Sebastián, J., Aguiñiga, C. y Moreno, B. (1987). "Androginia psicológica y flexibilidad comportamental". Estudios de Psicología. 32, pp. 15 - 30. En Zarco, V. (1997) "Los discursos que conforman la identidad de la mujer. Una aproximación psicosociológica" Tesis de Doctorado: Universidad de Granada.

Spence, J., Helmreich, R. y Stapp, J. (1975) "Rating of self and peers on sex-role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity". Journal of personality and social psychology. 32, pp. 29-39. En Zarco, V. (1997) "Los discursos que conforman la identidad de la mujer. Una aproximación psicosociológica" Tesis de Doctorado: Universidad de Granada.

Tindall, J., Boyler, P., Emberger, P. y Wions, J. (1978). "Perceived leadership rankings of males and females in small task groups". Journal of psychology. 100, pp. 13-20.

Wheless, V., Donald, C. y Lawrence, R. (1987). "A test of the expected use of influence strategies by male and female supervisors as related to job satisfaction and trust in supervisor". Women's studies in communication 10, Primavera de 1987, pp. 25-36. En Pearson et al. (1993) "Comunicación y género". Barcelona: Paidós Iberia, S.A.

Zarco, V. (1997) "Los discursos que conforman la identidad de la mujer. Una aproximación psicosociológica". Tesis de Doctorado: Universidad de Granada.