

¿Estilo gerencial femenino?

Nuevas investigaciones ponen en jaque viejas creencias

El tema de las diferencias, si las hubiera, entre los estilos gerenciales de hombres y mujeres surge a menudo cuando los diarios o revistas entrevistan a mujeres que ocupan o han ocupado cargos gerenciales importantes.

A principios de abril de 2005, el *Financial Times* publicó la entrevista que mantuvo con Stella Rimington, quien fue directora del MI5, el servicio de seguridad interna del Reino Unido y quien, según informó dicho diario, fue el modelo para “M” la directora del MI6 en las últimas películas de James Bond. En su transcurso dijo lo siguiente:

“La gente puede dirigir de distintas maneras. No es razonable seleccionar a muchos hombres para desempeñarse como mentores de mujeres (una iniciativa auspiciada por el Gobierno inglés). Lo que necesitamos en los negocios son distintos estilos de liderazgo. No tratemos de clonar”.

Los especialistas coinciden en señalar la década de 1970 como la época en que se comenzó a notar la presencia de mujeres en puestos gerenciales de Estados Unidos (EE. UU.). Esta fecha no se contradice con mi experiencia. Cuando cursaba mis estudios de posgrado, el mundo de la Harvard Business School era masculino y profesoras y estudiantes mujeres brillaban por su ausencia. No existía una demanda importante de jóvenes egresadas para iniciarlas en una carrera gerencial.

Las primeras gerentes

Si la memoria no me falla, mi primer encuentro con una gerenta fue en Panamá en la década señalada, época en que comencé a concurrir al Incae. La persona a la que

me refiero era gerenta de personal de la filial panameña de un importante banco de EE. UU. La recuerdo porque me impresionaron su experiencia, su carácter y su fortaleza para encarar y enfrentar problemas laborales.

En aquellos años el estereotipo acerca del comportamiento de hombres y mujeres en las organizaciones expresaba lo siguiente: los primeros son individualistas, ambiciosos, agresivos, competitivos, autosuficientes y proclives a analizar y tomar decisiones; las segundas, amables, tímidas, inestables, intuitivas y sensibles a las necesidades de los demás. Era algo así como la aplicación de la grilla gerencial de Blake y Mouton, tan en boga en esa época: los hombres se preocupan por la producción; las mujeres por la gente.

A partir de la irrupción de estas últimas en la gerencia comenzaron a aparecer artículos en las publicaciones especializadas acerca de su estilo de liderazgo. ¿Era una imitación del de los hombres? ¿Era distinto? ¿Era adecuado para las empresas?

Uno de los más citados era *Ways Women Lead* de J. B. Rosener (*Harvard Business Review*, 1990) y decía:

“Las primeras ejecutivas, al pisar un terreno desconocido, adoptaron muchas de las “reglas de comportamiento” que hacían exitosos a los hombres. Ahora, una segunda oleada de mujeres está llegando a la gerencia apoyándose en las habilidades y actitudes desarrolladas a lo largo de su experiencia personal. Alientan la participación, comparten el poder y la información, mejoran la autoestima de otras personas y hacen que las personas se entusiasmen con sus trabajos...”

El mismo artículo describió así el estilo masculino: “los hombres ven el desempeño en el trabajo como un



Las mujeres son mejores para trabajar en equipo.

liderazgo transaccional; esto es, como una serie de transacciones con los subordinados a cambio de recompensas por los servicios prestados o de castigos por un desempeño inadecuado. Los hombres tienden a utilizar el poder que se deriva de su posición y autoridad”.

R. Crain señaló en un artículo más actual, que las mujeres escuchan más, son más metódicas en sus decisiones, son menos inclinadas a buscar enfrentamientos y menos proclives a moverse hacia lo desconocido. Agrega “quizás lo más importante”: son prácticas y no teóricas.

Como resultado del mayor número de mujeres en esos puestos, el estilo gerencial que se les asigna también señala

Han ganado mayor aceptación y se ha tratado de identificar aquellas situaciones en que corresponde un estilo “masculino” o “femenino”.

Por este motivo se cita el “estilo de liderazgo andrógino” que es aquél que integra características de ambos.

Lo anterior no debe interpretarse como que el tema ha perdido fuerza. Los estereotipos no desaparecen fácilmente. La resistencia al cambio, tampoco. Los puntos de vista y sus matices son variados. También, nuevas investigaciones ponen en jaque viejas creencias. Según informó un artículo, una investigación llevada a cabo en Inglaterra indicó que no existe diferencia entre hombres y mujeres en la capacidad de liderazgo.