

Caminos hacia la cima: entre piedras y senderos

Reseña del libro

Kaufmann, Alicia E. (2008), ***Women in Management and Life Cycle: Aspects that Limit or Promote Getting to the Top.***

Nueva York: Palgrave Macmillan (ISBN: 978-0-230-20299-3, ISBN10: 0-230-20299-3)

Esta reseña responde al interés de dar a conocer los estudios que giran en torno a la trayectoria profesional de la mujer y, en especial, a las transiciones que caracterizan su paso de mando medio a la dirección –fenómeno de rigurosa actualidad y central en la investigación de mi tesis doctoral–, con especial atención al análisis de las causas, internas y externas, que dificultan la transición de la mujer a puestos directivos, tales como variables personales, sociales o organizacionales; barreras que reflejan las dificultades que enfrentan las mujeres para desarrollar una carrera profesional –de manera similar a la de sus homónimos masculinos– hacia puestos de responsabilidad (Clancy, 2007; Anca y Aragón, 2007; Selva, Pallarès y Sahún, 2011).

De la mano de Alicia E. Kaufmann, –catedrática de Sociología de las Organizaciones en la Universidad de Alcalá de Henares, autora de más de 18 libros y 75 artículos técnicos–, se presenta un estudio exploratorio basado en entrevistas en profundidad y dinámicas de grupo a doce mujeres y seis hombres que ocupan cargos de alta dirección. Dando, como resultado, un conocimiento introspectivo y auto-analítico de la realidad social y organizacional de los agentes en pleno siglo XXI.

Limitaciones y obstáculos en el camino

Situándonos en un contexto laboral no análogo entre hombres y mujeres –desigualdad que se refleja en las dificultades que deben enfrentar muchas mujeres para poder desarrollar

una carrera profesional hacia cargos de responsabilidad–, el estudio de Kaufmann (2008) trata de hacer eco de los factores de tipo *externo* y *interno* que posicionan a la mujer en una situación de desventaja respecto a sus compañeros. Entendiendo que los factores de tipo interno –o barreras internas– toman como eje central la influencia de la socialización, y los de tipo externo –o barreras externas– se derivan de la cultura patriarcal y de las relaciones de poder asimétricas entre géneros. Barreras que a continuación, y de la mano de Kaufmann (2008), serán citadas desde una perspectiva de análisis interaccionista.

Durante la socialización primeriza –recibida tanto en el seno familiar como en los primeros espacios educativos–, es cuando se desarrollan las características diferenciales entre hombres y mujeres requeridas para la promoción a puestos directivos. Es, por tanto, el momento en que se forja la subjetividad e identidad de género femenina, que provoca procesos que pueden jugar en detrimento de su progresión profesional (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). Según Kaufmann (2008) esto se traduce en menores habilidades de gestión y negociación que los hombres (por ejemplo, en lo salarial), en comportamientos de mayor resignación y conformismo, y en un sentimiento frecuente de desborde emocional (resultado de las fuertes demandas laborales y de la multiplicidad de roles a los que están sujetas).

Dentro del ejercicio profesional, una de las primeras barreras que encontramos son las referentes a la *selección* –y que remiten a los trabajos o ocupaciones limitadas a un género determinado–, o las *discriminaciones informales* –mucho más sutiles y que ofrecen un tratamiento sistemáticamente diferente a mujeres y hombres, sobre la base de su pertenencia a un género determinado y obviando cualquier característica objetiva que remita al desempeño real del trabajo (Fitzgerald y Betz, 1983)–. Barreras de las que se deriva la *segregación ocupacional horizontal*, por la que las mujeres suelen concentrarse en profesionales tradicionalmente femeninas, y la *segregación ocupacional vertical*, por la que la mayoría de ellas se concentra en los niveles más bajos de la jerarquía laboral (Agut y Martín, 2007).

Asimismo, la falta de referentes –los modelos femeninos del pasado, como sus madres, ya no son válidos, y los modelos de trabajo de identidad masculina no tienen ninguna utilidad para ellas–, hace patente la necesidad de construir una propia identidad de género femenino ligada al trabajo. En este sentido, el estudio de Kaufmann (2008) revela que la mayoría de las mujeres atribuyen su éxito a la existencia de mentores masculinos que las ayudaron en su ascenso profesional –siendo escasas las agentes que citan mentoras femeninas–. Esto se ha documentado como el síndrome de la “abeja reina”, por el que profesionales de éxito femenino –en un mundo simbólico eminentemente masculino–, tratan de mantener el desaliento de las demás, aún y estando en condiciones de hacer avanzar la causa femenina.

Uno de los ejes vertebrales del libro, gira en torno a las dificultades asociadas a la conciliación de la vida profesional y la vida personal. Para ello, y desmarcándose de otras publicaciones teóricas, la autora presenta una clasificación bi-grupal por rango de edad –de 30 a 45 años las primeras y de 46 a 60 años las segundas– y por características contexto-experienciales similares.

Con ella, se hace patente que las mujeres que han alcanzado el éxito: (a) han tenido que lidiar con los estereotipos de género asociados a las altas posiciones, (b) han aprendido a compatibilizar sus espacios sin renunciar a la maternidad –todo y las dificultades que esto les ha conllevado–, y (c) presentan como principal problema la gestión de sus anhelos y

necesidades de cambio –necesidades a las que el entorno responde tiñéndose de un marcado acento hostil–.

En cambio, las mujeres con trayectorias incipientes o recién ingresadas en el mundo laboral: (a) ven su vida laboral y familiar como una proposición dicotómica –de sí o no–, sin contemplar la conciliación y renunciado, en muchos casos, a la parcela familiar –dejando de ser la maternidad una prioridad para ellas–, (b) muestran comportamientos altamente competitivos pero tienen una necesidad constante de aprobación, y (c) hacen alusión constante a la falta de modelos de referencia femeninos. A todo esto, y en ambos grupos, debe sumarse la falta de tiempo que se requiere para cultivar otras actividades que pueden ser claves para la promoción, como la formación fuera de horario laboral o la atención a las redes organizacionales.

Tras el análisis introspectivo y auto-analítico de la realidad de las agentes

Cabe señalar que tras la pequeña pincelada realizada del estudio de Kaufmann (2008), puede decirse que gran parte de los comportamientos observados en el ámbito laboral se derivan de una cultura patriarcal que genera relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres. Y que se fundamenta en roles de género pre-establecidos y en viejos conceptos sociológicos (como la concepción de cultura de Georg Simmel's, según el cual la única cultura existente es la masculina. Encontrándose por fomentar una contra-cultura femenina independiente) (Berriain, 2000). Ideas que no nos remiten más allá de las clásicas distinciones del hombre como recolector de material y la mujer como gestora de lo emocional.

Por último, diferentes estudios locales, nacionales e internacionales, muestran que las barreras externas son los principales inhibidores del acceso de la mujer a la dirección (Selva, Pallarès y Sahagún, 2011). Dejando en segundo término las relacionadas con los factores internos. Con todo, parece que más que desinterés por ocupar cargos directivos, las mujeres siguen encontrándose *más piedras y menos senderos* –que sus homónimos– en el camino hacia la alta dirección (Selva *et al.*, 2011).

Referencias

- Agut, S. y Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214.
- Anca, C. y Aragón, S. (2007). La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de la trayectoria profesional. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 45-63.
- Berriain, J. (2000). El ser oculto de la cultura femenina en la obra de Georg Simmel. *Revista española de investigaciones sociológicas*, 89, 141-182.
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 1-8.
- Fitzgerald, L. y Betz, N. (1983). Issues in the vocation psychology of women. En W.B. Walsh y S.H. Osipow (Eds.), *Career counseling. Contemporary topics in vocation psychology* (págs. 83-159). Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

Ramos, A., Barberá, E., y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267-278.

Selva, C., Pallarès, S. y Sahagún, M. (2011). Sobre la trayectoria de la mujer directiva. Una visión teórica. *Training and Development Digest*. Consultado el 4 de abril del 2011 en: <http://www.tdd-online.com/noticia/908/>

Clara Selva Olid

Universitat Autònoma de Barcelona

clara.selva@uab.cat