

MÁS ALLÁ DE LA GESTIÓN PATRIARCAL: HACIA UN ESTILO ANDRÓGINO*

Anahí Gallardo Velázquez
María Isabel Camargo Vázquez

Profesoras investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A

Cada elemento del cosmos está positivamente entrelazado con los demás. Es imposible fragmentar dicha red, aislar parte de la misma, sin que todos los bordes se rasguen y deshílachen.

Pierre Teilhard de Chardin

La posmodernidad revela un cambio radical en nuestra civilización: la sociedad patriarcal, donde el racionalismo, el economicismo y el egocentrismo son cuestionados como los valores básicos del ser humano, da paso al pensamiento holístico y a los valores transpersonales, que asumen la existencia del vínculo humano con la naturaleza y evidencian una relación armónica con ella y no de dominio, como lo estableciera el pensamiento occidental.

Con esta visión asistimos a una gran mutación de la cultura patriarcal al tiempo que entramos en un nuevo estadio de la conciencia, en el que se evalúan los seis rasgos fundamentales de la sociedad occidental moderna descritos por Fritz Schumacher (1976):

- El evolucionismo.
- La competencia o dominio del más fuerte.
- El interés individual y material.
- La subconsciencia.
- El relativismo.
- El empirismo o conocimiento basado en hechos observables y como crítica al racionalismo, cuya

* Para este artículo, el estilo andrógino se entiende como la integración de valores rasgos y comportamientos masculinos y femeninos en las estructuras y procesos organizacionales (Sargent, A. 1985)

óptica y principios reduccionistas impiden abarcar la realidad en su verdadera complejidad.

Se cuestiona, sobre todo, lo que se ha dado en llamar la virilización de la sociedad, porque bajo el predominio de los principios masculinos de la competencia, el análisis y la acción, se han marginado del ámbito social los valores femeninos: la cooperación, la emotividad, la empatía y la flexibilidad; en consecuencia, se ha limitado el desarrollo de la humanidad.

En efecto, la marginación o ausencia de los valores femeninos en el ámbito social constituye un profundo vacío. Aunque para los ojos de la modernidad estos valores estén de sobra, para la posmodernidad son claramente necesarios, en tanto que permiten la emergencia de una nueva sensibilidad y la conformación de un nuevo paradigma de vida.

La posmodernidad tiene así tres características: es polimorfa, acumulativa y ambigua. Polimorfa, en tanto que expresa diversas caras y matices; acumulativa, porque no pretende anular el pasado, sino asimilarlo y renovarlo; ambigua, dado que ante ella se abren caminos antagónicos e inciertos (Llano, 1989).

Esta cultura y etapa social nuevas están ligadas a la aparición de tres fenómenos: la globalización de la economía, el cambio tecnológico y la manifestación

de una nueva conciencia planetaria, siendo este último el más relevante.

La evolución de la humanidad

Para captar mejor este estadio revisaremos las etapas evolutivas que ha vivido la humanidad y que reseña Connie Zweig (1993). La primera fase evolutiva del ser humano –etapa matriarcal– se caracteriza porque los individuos y sus valores tienen sus raíces en el arquetipo de la gran madre o totalidad; las tribus o clanes viven cercanos a la tierra y con sus identidades delimitadas dentro del grupo; no se diferencia al individuo de la colectividad, lo que personifica el principio femenino instintivo e inconsciente, de tal manera que la relación con la naturaleza se enlaza con lo divino, pues lo mítico reside precisamente en el sentido de unidad con el mundo natural.

La segunda, conocida como patriarcal, se produce cuando los individuos se separan del grupo omniabarcante y del arquetipo de la madre inconsciente, desarrollando un sentido embrionario de identidad individual; surge una estructura social externa con sus creencias y costumbres y se transita de la participación mística a la objetividad analítica, o cambio del matriarcado al patriarcado.

Este modo particular de vida económica, social y política que alcanza su cumbre en occidente se caracteriza por un individualismo feroz, en el cual el dominio, e incluso el beneficio personal, pueden ir en detrimento de la comunidad. Se generaliza la creencia de que los hombres (principio masculino) son la categoría superior y valen más que las mujeres (principio femenino); así que la opresión de la mujer y la opresión de lo femenino se dan al mismo tiempo. En términos psicológicos la fase patriarcal está gobernada por el arquetipo del padre y se caracteriza por la acción, la voluntad, el análisis, la lucha y la competencia (ego).

A fines del siglo XX se señala la llegada de una nueva fase o era planetaria, en la que se divulgan la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales.

Así, los costos de la norma patriarcal unilateral se vinculan con el desastre ecológico global que enfrentamos y que nos arrebató nuestra conexión con la tierra; de igual manera se asocian con la pérdida de poder, la subordinación de la mujer al hombre y el rompimiento del vínculo hombre-naturaleza, es decir, con lo divino.

Bajo este contexto, es necesario recuperar el prin-

cipio femenino de manera consciente, sin abandonar los dones del desarrollo patriarcal (la individualidad definida y la mente curiosa), generando así una sociedad integrada; no dividida sino total, ya que ni el principio masculino, ni el principio femenino pueden crear un orden armonioso por sí solos.

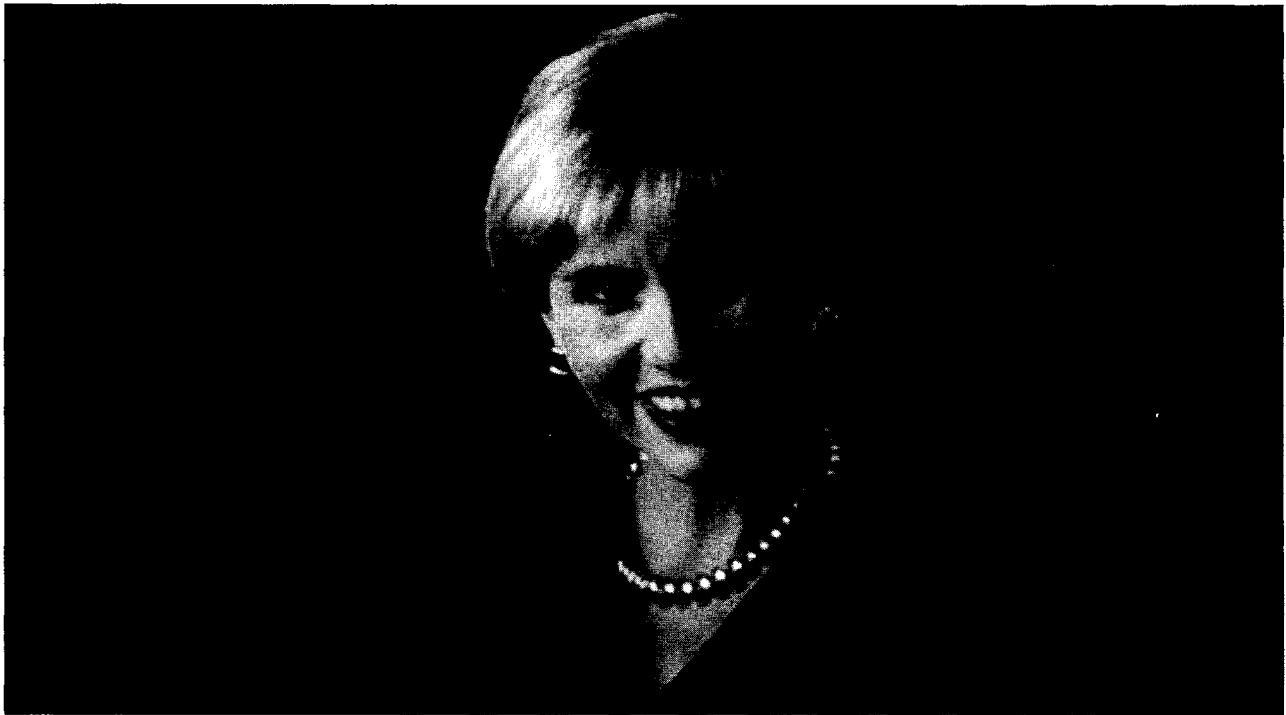
De ahí que al morir las viejas formas de dominio de lo masculino y crecer la fuerza de los valores femeninos, en un intento por aportar un equilibrio al sistema general, hay un paso hacia lo femenino consciente.

La recuperación de lo femenino en la perspectiva holística

En efecto, para reconstruir una imagen integral del ser humano, en lo que concierne a los géneros, y crear un mundo en el que los valores llamados “femeninos” se restauren en la gestión social, es necesaria una sociedad solidaria que no tienda a relacionar a ningún género con la inferioridad o la superioridad y en la que cualquier persona pueda expresar los valores denominados femeninos o masculinos. Hoy es obvio que los hombres son capaces de ser cariñosos, no violentos y compasivos; de igual manera que las actitudes de las mujeres pueden identificarse con los llamados valores masculinos, como el dominio, la agresividad y la racionalidad. En consecuencia, en esta etapa de desarrollo humano es posible restaurar lo femenino en la gestión social y aceptar que esto forma parte de los valores de cualquiera de los dos géneros (Eisler, 1992).

Gracias a los nuevos conocimientos sobre la historia de la humanidad estamos aprendiendo –como señala el arqueólogo James Mellaart– que durante miles de años de nuestra prehistoria los valores femeninos no estaban subordinados a los hombres ni a los supuestos valores masculinos, esto es, la identidad masculina no se identificaba con la dominación y la conquista, tal como los valores femeninos (la ternura, la receptividad y la crianza) no eran considerados sólo adecuados para las mujeres y los hombres afeminados.

En varios textos se habla de una época en que hombre y mujer vivían en armonía entre sí y con la naturaleza. El *Tao Te King* chino, describe una etapa en la que el *yin* –principio femenino– no estaba dominado por el *yang* –principio masculino–, entonces se vivía una era armoniosa en la que se honraba la sabiduría de la madre, y la humanidad vivía en paz. Lo que nos permite reconocer una noción diferente de la historia de la humanidad, en la que el concepto de evolución no se entiende como una progresión lineal



de fases, que irían desde el salvajismo hasta la civilización, y contradecir la visión de la conquista de la naturaleza, como un paso previo y necesario para alcanzar una civilización superior.

Con esto podemos suponer que la alternativa real para la sociedad patriarcal no será el dominio de lo femenino sobre lo masculino, sino la generación de un modelo coparticipativo de organización social que implique ambos valores, es decir, de conexión antes que de jerarquías, para que la diversidad ya no se equipare a la inferioridad o la superioridad.

Este cambio de conciencia abre la esperanza ante un sistema altamente dominador y depredador del hábitat y es un paso hacia la revisión profunda de la estructura social existente y hacia la creación consciente, por parte de las mujeres y los hombres, de visiones y realidades personales y sociales de colaboración solidaria.

Sin embargo, como señala Riane Eisler, hay muchas resistencias a este movimiento; por ejemplo, en el ámbito de la religión observamos el resurgir de los dogmas y prácticas misóginas; en lo educativo todavía se relega lo asociado con las mujeres o los estudios realizados por mujeres; en la política se refuerza la idea del gobierno del hombre fuerte. En suma, persisten los valores del sistema dominante masculino. Por otra parte, también se observa la creciente toma de conciencia respecto a que no podemos sostener un sistema global pacífico y ecológicamente equilibrado mientras permanezcan estructuras sociales fundadas

en el dominio de una mitad de la humanidad sobre la otra.

Así, bajo el movimiento de integración de los géneros está implícita una perspectiva holística de la compleja realidad, en la que se observa al universo de manera no fragmentada, como un todo continuo, en el que las partes, incluyendo al observador y a sus instrumentos, se unen en la totalidad. El físico Bernard D'Espagnat (1983) afirma que la no escisión es un hecho real, y que si algunas de las partes de la realidad han interactuado en un tiempo en que estaban próximas –y lo han estado en el momento del *Big Bang*–, continuarán interactuando por medio de influencias instantáneas, cualquiera que sea su mutuo alejamiento. En otras palabras, esos objetos, aunque ocupen regiones del espacio muy distanciadas en la realidad, no estarán separados.

Por su parte, David Bohm (1988) afirma que el universo en su nivel fundamental es un todo inseparable, y habla de un orden implicado que se despliega en el mundo explicado. Señala que las partes son discontinuas en el orden explicado, pero continuas en el implicado; así que en la esfera manifiesta del espacio y del tiempo, las cosas y los acontecimientos aparecen separados, pero en la esfera implícita, todas las cosas y acontecimientos son aespaciales, atemporales, e intrínsecamente unos e indivisos. De igual manera, Fritjof Capra (1984) sugiere que los diversos modelos de la física subatómica expresan que los componentes de la materia y los fenómenos que los

incluyen están todos interconectados e interrelacionados y no pueden entenderse como unidades aisladas, sino sólo como elementos integrantes del conjunto total. En la física cuántica es el todo lo que determina el comportamiento de las partes. De esta manera observamos que la ciencia se aproxima a lo que las tradiciones espirituales describen como la unidad intrínseca de la totalidad.

En suma, la perspectiva holística permite recuperar lo femenino como parte inmanente del ser humano y, por ende, de la totalidad: entender que la vida se desarrolla en una combinación de lo femenino con lo masculino y apreciar que el nacimiento de la feminidad consciente es un paso hacia el desarrollo humano toda vez que posibilita una nueva representación simbólica de la mujer.

La nueva representación simbólica de la mujer

Se ha considerado que la mayor participación de la mujer en la toma de decisiones públicas obedece a dos factores: el movimiento feminista contemporáneo, que la expresa como una demanda social, y el cambio cultural. La investigadora Griselda Martínez (1995), afirma que en México:

...la presencia progresiva de mujeres en puestos de poder, tanto en el sector público como en el privado, nos remite a las transformaciones culturales que se han registrado en la sociedad mexicana, a partir de la década de los sesenta. Podríamos decir, que el movimiento feminista contemporáneo fue uno de los elementos disruptores en la reproducción de la estructura de poder tradicional, donde la figura masculina ha representado al poder del ámbito público.

Ciertamente, al movimiento feminista se le atribuye haber dinamizado valores y normas culturales que hoy revaloran la condición social de las mujeres, posibilitando la conformación de nuevas identidades femeninas, sustentadas en el reconocimiento de su capacidad como persona total, ampliando la mediación entre su función natural, la reproducción¹ y el conjunto de funciones sociales (Martínez, 1995).

La incursión de las mujeres en distintos espacios sociales, así como su participación en el ejercicio del poder, implican la adquisición de nuevas capacidades y conocimientos específicos que le permitan desempeñarse en distintas funciones: ejecutivas, funcionarias públicas, líderes sindicales, estudiantiles, etcétera.

Por otro lado, al llegar a puestos y niveles donde se toman decisiones, y en los que el hombre ejerce el monopolio del poder, se da paso a un proceso sutil de resignificación simbólica que expresa la necesidad de nuevas identidades genéricas, lo que no necesariamente significa que el hombre pierda el poder, pero sí el desplazamiento de formas tradicionales del ejercicio del mismo. De igual forma, esto ha implicado transformaciones en la práctica del poder; hoy, por ejemplo, el liderazgo consensual parece ser la única opción viable para incrementar la productividad (Martínez, 1994; 1995).

En suma, la participación de las mujeres en los niveles jerárquicos desde los cuales se ejerce el poder, pone en tela de juicio que las cualidades y características para ello correspondan exclusivamente a los patrones masculinos. Por tanto, el conocimiento, la capacidad de trabajo, el razonamiento, la entrega a la empresa, etcétera, han dejado de reconocerse como características exclusivas de los hombres. Igualmente, al promoverse la resignificación de las estructuras simbólicas, se muestra que el poder no tiene sexo, esto es, que el poder ha dejado de ser una expresión cultural del género (Martínez, 1995).

En síntesis, la conquista del espacio público por las mujeres significa la aceptación colectiva de nuevos roles sociales y la conformación de nuevas estructuras simbólicas que median las relaciones en la construcción de una nueva identidad femenina, para la cual el trabajo, la educación y/o la maternidad son campos de opción no excluyentes.

La administración y el concepto de androginia

La aceptación social de que los valores femeninos existen al mismo nivel que los masculinos, ha tenido un fuerte impacto en el ámbito de la administración. Esto se observa, particularmente, en los estilos gerenciales, pues emergen nuevas visiones, saberes y comportamientos organizacionales que renuevan los conceptos y las prácticas en las organizaciones.

Se asume, por ejemplo, que dirigir a las personas es tan importante como dirigir los procesos. Aquí los gerentes utilizan y valoran –al mismo nivel– los comportamientos instrumentales tradicionalmente asociados al patrón masculino y los comportamientos expresivos, considerados propios del patrón femenino. Los primeros se refieren a habilidades analíticas para la solución racional de problemas; los segundos aluden a habilidades interpersonales de ayuda y protección.

Así, la combinación de ambos comportamientos sin distinción del género amplía la gama de estilos gerenciales y, por supuesto, la posibilidad de mejores respuestas a la problemática organizacional.

De ahí que las funciones gerenciales asociadas con el comportamiento masculino, tendrán mejor resultado cuando, para manejar la dimensión interpersonal del trabajo, se lleven a cabo con una combinación de las habilidades consideradas como femeninas.

Recurriendo a la síntesis de comportamientos que hace Alice Sargent, podemos observar las capacidades gerenciales que puede adoptar todo ser humano.

Está claro que los gerentes responden de diferente manera, según sea su visión o interés por la producción o por las personas, dependiendo de sus habilidades interpersonales, de las necesidades de sus empleados, de la madurez del equipo de trabajo, de la claridad o ambigüedad de la tarea, del grado de interdependencia requerido para hacer el trabajo, y de la posición y grado de poder que ocupen en la organización.

Sin embargo, para enfrentar los cambios, las organizaciones deben adoptar estructuras que combinen los segmentos técnicos y personales del sistema, y requieren de un estilo gerencial andrógino, que utilice y desarrolle las habilidades consideradas como mas-

culinas y femeninas: dirección, colaboración y participación. Bajo esta perspectiva, los gerentes tendrán que sumar sus capacidades competitivas y analíticas a las de colaboración e integración; esto es, tanto los hombres como las mujeres gerentes deberán evitar apegarse a los patrones establecidos para su género y lograr una combinación de ellos adoptando un estilo andrógino.

Sin duda, la androginia está destinada a ampliar nuestras opciones de comportamiento. En términos generales, podemos decir que la androginia consiste en la necesidad de integrar valores, rasgos y comportamientos masculinos y femeninos dentro de nosotros para luego integrarlos a las estructuras y procesos organizacionales. En las organizaciones, el gerente andrógino combina las capacidades racionales para la resolución de problemas con las capacidades interpersonales para conseguir acatamiento y para hacer alianzas, además de tener la habilidad de conformar un medio ambiente organizacional que equilibre el interés por el logro y el poder con el interés por las necesidades de afiliación (Sargent, 1985).

Cabe aclarar que tradicionalmente se habían considerado sólo tres roles en la gerencia: de información, interpersonales y de decisión (Mintzberg, 1973). Los de información demandan del gerente capacidad de comunicación, de tal manera que la gente esté motivada y el trabajo se realice; el gerente debe actuar como monitor, vocero y divulgador. Los interpersonales exigen del gerente actuar como la cabeza que represente a la organización exteriormente; ser un vínculo que mantenga una red de contactos externos y fuentes de información, y un líder que contrata y motiva a los empleados y vigila su entrenamiento y desarrollo. Los de decisión incluyen las funciones de empresario, gerente de conflicto, distribuidor de recursos y negociador; el gerente debe iniciar, diseñar y mejorar proyectos, comprometer recursos financieros y humanos, idear estrategias para manejar problemas inesperados y negociar en nombre de la organización. En resumen, señala objetivos, recoge información, evalúa alternativas y actúa.

Sin embargo, a partir de los años ochenta se advierten nuevos roles, como la capacidad emocional y la nueva dimensión gerencial que, junto con la capacidad analítica y la capacidad interpersonal, se vuelve esencial para una gerencia eficaz (Schein, 1978).

Por tanto, el gerente de estilo andrógino debe estar bien preparado en las dimensiones "masculinas": seguridad, agresividad y análisis; pero también en las habilidades "femeninas": ternura, apertura y conciencia de sí.

CAPACIDADES GERENCIALES

Masculinas	Neutrales	Femeninas
Comportamiento instrumental	Dominio de hechos básicos	Comportamiento expresivo
Estilo de logro director y competidor	Hábitos de aprendizaje equilibrado	Estilo de logro por medio de los demás
Habilidades analíticas para solucionar problemas, tomar decisiones y hacer juicios	Sensibilidad continua ante los sucesos políticos	Habilidades de adaptación
Proactividad: inclinación a responder a los acontecimientos con propósitos determinados	Agilidad mental	Conocimiento de sí mismo
Impacto visible en los demás	Creatividad	Estilo reactivo
Habilidades para negociar	Habilidades sociales	Sensibilidad no verbal
Habilidades para lograr acatamiento		Habilidades para hacer alianzas
		Habilidades mediadoras

Fuente: Alice Sargent, 1985.

No cabe duda, al implementar la gerencia andrógina se incrementan las posibilidades de éxito puesto que implica dirigir a las personas con más eficacia, reducir la tensión, aumentar la motivación y responder a las diferencias individuales.

La androginia promete que tanto el hombre como la mujer serán capaces de actuar como personas plenas e integradas en el trabajo y en el hogar, ya que no tendrán que encasillar sus necesidades y comportamientos a las tradicionalmente establecidas, por lo que podrán entablar relaciones positivas tanto con personas de su propio sexo como del opuesto.

El estilo andrógino, una vez adoptado por hombres y mujeres como el estilo gerencial más eficaz, puede ayudar a resolver el dilema de redefinir las características de la gerencia e incluir otras que hasta ahora han sido proscritas como "femeninas".

A pesar de los avances en la generación de un estilo gerencial integral (andrógino), existe todavía la creencia generalizada de que las características consideradas como "masculinas" son las únicas que posibilitan el éxito. Al respecto, Virginia Schein (1973) realizó pruebas para mostrar que los gerentes de ambos sexos creen que los gerentes de éxito son aquellos que

poseen características, actitudes y temperamentos adscritos a los hombres más que a las mujeres.

En los estudios de Schein, las características masculinas asociadas con la gerencia incluían habilidad de liderazgo, capacidad de competir, confianza en sí mismo, objetividad, combatividad, fortaleza, ambición y deseo de responsabilidad. En tanto, los atributos femeninos asociados con la gerencia abarcaban la intuición y los comportamientos centrados en el empleado, tales como comprensión, ayuda, valores humanitarios y conciencia de los sentimientos de los otros. Las percepciones de competencia, habilidad, inteligencia, persistencia, tacto y creatividad no se relacionaban con el sexo.

Es poco probable que cambie pronto la creencia de que la gerencia con patrón masculino es la única que posibilita el éxito; sin embargo, en la medida en que los gerentes, mujeres y hombres, se decidan a adoptar el estilo andrógino, quizás hagan conscientes a los demás del valor de los rasgos de una gerencia integral: masculina y femenina. Lamentablemente, las mujeres han ejercido con más prontitud el estilo competidor del patrón masculino, limitando sus expresiones de intuición, comprensión y sensibilidad.

Uno de los mayores conflictos que la mujer deberá enfrentar en los próximos años será decidir a cuánto debe renunciar socialmente para conseguir el éxito profesional. En un ambiente patriarcal es muy difícil, para las mujeres, retener sus características femeninas, cuando su avance dentro de las organizaciones ha resultado de su habilidad para demostrar rasgos masculinos.

El estilo andrógino proporciona una respuesta al demostrar el valor de los rasgos masculinos y femeninos en un trabajo conjunto. A medida que más gente adopte el concepto de androginia, las características de ambos extremos del espectro de roles sexuales se convertirán en capacidades gerenciales respetadas, y la mujer ya no considerará necesario renunciar a sus comportamientos y valores "femeninos" cuando utilice los "masculinos".

En el caso de los hombres, la androginia les facilita una gama múltiple de opciones de comportamiento. Sin duda, a medida que asuman comportamientos más intuitivos, sensibles y colaboradores, podrán aumentar sus habilidades gerenciales y lograr bienestar en todos los aspectos. Una de las preguntas es saber cuánto tiempo tardarán en ampliar esta gama de comportamientos; el problema consiste en que todavía consideran a la androginia como una forma de identidad disminuida, más que como una manera de ampliar su



personalidad. Para muchos de ellos, erróneamente, implica renunciar a su masculinidad.

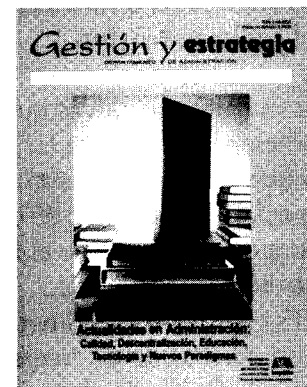
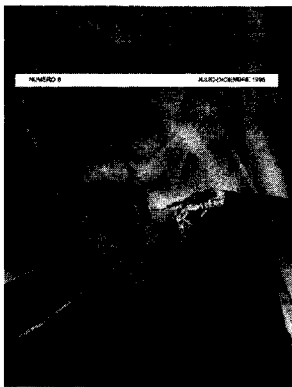
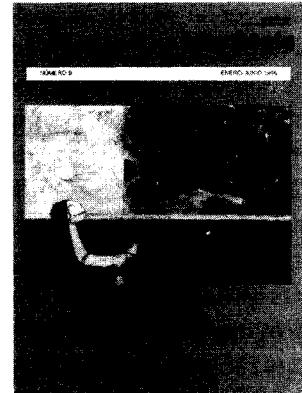
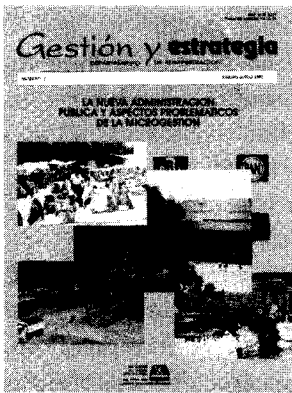
A nivel social, la dificultad de la aceptación del estilo andrógino en el funcionamiento de los grupos consiste en que tanto los hombres como las mujeres, reconozcan el valor de aportar sus cualidades masculinas y femeninas a la dinámica del grupo. De esta forma se podrá escoger entre una gama amplia de cualidades; aquellas que sean necesarias para lograr los fines y realizar las tareas.

Cualquier cambio trae consigo grandes dudas, preguntas y desorientación. El cambio hacia un estilo de gerencia andrógino requiere el desenvolvimiento de una nueva gama de habilidades y no necesariamente la eliminación de las prevalencias. Ciertas habilidades, como los comportamientos competidor y condescendiente, han sido practicados en exceso por hombres y mujeres; hoy deben combinarse para el logro de una gestión integral.

Ciertamente, el gerente andrógino está comprometido con las funciones tradicionales de planeación, organización, dirección y control entre las muchas que se relacionan con la vida organizacional, pero ahora es libre de escoger entre una serie más amplia de comportamientos para realizar dichas funciones.

Como se ha señalado antes, hay dos categorías de comportamientos: el analítico y el expresivo. Hasta ahora la mayoría de las organizaciones valoran el comportamiento instrumental con exclusión casi total del expresivo. Sin embargo, parece imposible que sin utilizar ambos se puedan realizar sesiones de desarrollo con empleados, celebrar reuniones de planeación en donde la participación y la creatividad sean valorados, manejar empleados en momentos de transición en la vida, reducir la tensión en los lugares de trabajo, lograr relaciones eficaces entre jefes y subordinados, y solucionar los asuntos humanos que deterioran la productividad.

Algunas publicaciones anteriores



Hay algunos comportamientos que reflejan los estereotipos de roles sexuales y, por lo tanto, limitan el desarrollo de estilos eficaces de gerencia en situaciones específicas. Para desarrollar un estilo andrógino, señala Alice Sargent, la mayoría de los hombres necesitan concentrarse en desarrollar la habilidad de expresar sentimientos personales, incluso cuando pueden revelar su vulnerabilidad o dependencia. Es imprescindible promover estrechas relaciones interpersonales mediante una comunicación abierta y sincera que incluya escuchar y retroalimentar; valorar el trabajo por su capacidad de realización personal, de afiliación con los demás, y como éxito profesional; y aceptar la emoción y la espontaneidad como sanas cualidades personales que deben examinarse y expresarse.

Por su parte, las mujeres necesitan concentrarse en dirigir con más fuerza la realización de las tareas, moderar la expresión de sus sentimientos con el uso apropiado de la lógica y el análisis, promoverse a sí mismas dentro de una organización, hacerse más visibles y emprendedoras, y expresar claramente sus opiniones sin ceder ante posibles desacuerdos.

Frente a este panorama, la organización que desee promover la gerencia andrógina necesita desarrollar dos tareas importantes. La primera consiste en fomentar un clima que favorezca la oportunidad para el cambio de valores, de comportamiento y de desarrollo de habilidades; el clima organizacional debe reflejar un alto interés hacia el individuo, el equipo de trabajo y la interacción de la organización con el ambiente externo. La segunda se basa en el desarrollo de estrategias que impulsen las capacidades de administración andrógina: establecer nuevas políticas y prácticas de organización, reestructurar puestos para fomentar el trabajo en equipo, mejorar las condiciones de trabajo y difundir valores culturales que refuercen dichas capacidades.

Los valores femeninos en la integración del estilo andrógino

Las mujeres ejecutivas que han trascendido la forma tradicional de dirigir a las organizaciones, han probado que los líderes no están hechos con ningún molde especial y que el estilo de control y dirección asociado al patrón masculino no es la única manera de alcanzar el éxito.

Es cierto que las primeras mujeres ejecutivas adoptaron muchas de las "reglas de conducta" que significaron la forma de alcanzar el éxito por los hombres.

Sin embargo, una segunda generación de mujeres está desarrollando su estilo propio para llegar a la cima y no adoptan el estilo y los hábitos que han tenido resultados exitosos para los hombres. Esta segunda generación de mujeres ejecutivas ha encontrado las oportunidades –en los cambios rápidos y en las organizaciones en desarrollo– para demostrar que pueden lograr resultados en una forma diferente. De hecho, están triunfando a pesar de adoptar características "femeninas" consideradas inapropiadas para los líderes.

Este éxito de las mujeres muestra que un estilo no tradicional de liderazgo favorece las condiciones de algunos ambientes de trabajo, e incluso puede incrementar las posibilidades de sobrevivencia de las organizaciones en un mundo incierto. Todo ello permite fortalecer el enunciado de que "en cuanto a estilos de liderazgo, lo mejor es la diversidad".

En una encuesta realizada en la década de los noventa, y retomada por Judy Rosener (1990), se encontró un número inesperado de semejanzas entre los hombres y las mujeres líderes. Entre éstas se encuentran las relacionadas con el dinero y la familia; por ejemplo, se descubrió que los hombres y las mujeres ganaban la misma cantidad de dinero, aunque la entrada de ingreso a la familia fue casi el doble respecto a lo ingresado por los hombres. También se encontró que ambos experimentan conflictos familiares que afectan su trabajo, no obstante, a causa del modelo social patriarcal, cuando hay niños en el hogar, las mujeres tienen más problemas.

Las semejanzas terminan cuando describen su desempeño como líderes y la influencia que ejercen con quienes trabajan. Los hombres son más prácticos para describirse a sí mismos con características que algunos expertos en dirección llaman liderazgo "transaccional". Esto es, entienden el desempeño laboral como una serie de transacciones o acuerdos con los subordinados, lo que implica que intercambian gratificaciones por servicios, o bien, castigos por desempeño inadecuado. Los hombres también son más prácticos para usar el poder por la posición que ocupan en la organización y la autoridad formal que tienen.

Las mujeres describen por sí mismas las formas que caracterizan al liderazgo "transformacional", apoyando a los subordinados a transformar sus propios intereses en intereses de grupo mediante la integración de una meta colectiva. Sin embargo, atribuyen su poder a características personales como el carisma, las habilidades interpersonales, el desempeño laboral o los contactos personales más que por niveles organizacionales.

Las ejecutivas suelen referirse a su esfuerzo para

estimular la participación y compartir el poder y la información, dos elementos que se asocian insistentemente con la dirección participativa. Pero su comportamiento va más allá de las usuales definiciones de participación; la mayoría de sus descripciones se refieren a tentativas para mejorar la sensación de las personas de su propio valor y para animar a sus seguidores. En general, estas líderes creen que las personas se desempeñan mejor cuando se sienten bien consigo mismas y con su trabajo, así que tratan de crear situaciones que contribuyan al desarrollo de ese sentimiento. Por lo que se refiere al fomento de la participación, procuran inculcar una identidad con el grupo de diferentes maneras, incluyendo motivadores en casi todos los aspectos del trabajo para facilitar la inclusión: crean mecanismos para conseguir gente que participe y usan un estilo familiar que envía señales a la gente invitándola a comprometerse.

En cuanto a compartir el poder y la información, las mujeres asocian tal actitud a la necesidades de crear un ambiente de lealtad entre los compañeros de trabajo, de mejorar el flujo general de comunicación y de proporcionar a los empleados y compañeros los recursos para alcanzar resultados, solucionar problemas y justificar decisiones.

No cabe duda, el avance y participación de la mujer en el ámbito gerencial ha favorecido el reconocimiento del principio femenino de manera consciente y a la aceptación de los opuestos en nuestra naturaleza, llámense masculino y femenino, creativo y receptivo, competencia y cooperación, *logos* y *eros* (Singer, 1991).

Los valores que se han perdido en la historia de la humanidad al desarrollarse los valores "masculinos" son los "femeninos", de ahí la reiterada necesidad de restaurarlos sin eliminar los primeros. El reto es integrarlos y dar la oportunidad social de que se manifiesten por cualquier persona, sin necesidad de adscribirlos a ningún género, porque ambos los contienen.

La adopción del estilo andrógino a nivel organizacional y social busca profundizar la idea de que el desarrollo de los valores masculinos y femeninos (inalienables a todo ser humano) y su óptima integración, indudablemente mejorarían todos los ámbitos en que nos desenvolvemos. Comprender que lo masculino y lo femenino son dos aspectos de una unidad que posibilita la autorrenovación del ser humano nos lleva a ratificar que la alternativa real a la sociedad patriarcal no será el dominio de ninguno de los dos géneros, sino más bien la generación de una nueva organización

social que los implique, es decir, la creación de un modelo integral; coparticipativo y plural.

Notas

- Uno de los principales problemas que ha limitado a la mujer para asumir su papel como sujeto social es que se le considera como símbolo de vida (por su posibilidad de procreación) y, por lo tanto, su papel biológico ha servido para que se le limite al espacio privado, excluyéndola del poder y negándole la posibilidad de constituirse como persona total (Basaglia, 1985).

Fuentes Bibliográficas

- Basaglia, Franca (1985), *Mujer, locura y sociedad*, México, Universidad Autónoma de Puebla.
- Bohm, David (1988), *La totalidad y el orden implicado*, Barcelona, Kairós.
- Boff, Leonardo (1994), *Nueva era: la civilización planetaria*, España, EVD.
- Capra, Fritjof (1984), *El Tao de la física*, Madrid, Luis Cárcamo.
- D' Espagnat, Bernard (1983), *En busca de lo real*, Madrid, Alianza.
- Diez Faixat, José (1995), *Entre la evolución y la eternidad*, Barcelona, Kairós.
- Eisler, Riane (1992), "La transformación social y lo femenino: de la dominación a la colaboración solidaria", *Ser mujer*, Barcelona, Kairós.
- Grof, Stanislav (1991), *Sabiduría antigua y ciencia moderna*, Chile, Cuatro Vientos.
- Llano, Alejandro (1989), *La nueva sensibilidad*, Madrid, Espasa-Calpe.
- Llano, Carlos (1994), *El postmodernismo en la empresa*, México, McGraw-Hill.
- Martínez, Griselda (1994), *El nuevo perfil del ejecutivo bancario, ¿una posibilidad para la mujer?*, México, FLACSO.
- (1995), "El cambio cultural y nuevas representaciones simbólicas de las mujeres", *Nuevas ideas, viejas creencias*, México, UAM-A.
- Mintzberg, Henry (1973), *The Nature of Managerial Work*, Nueva York, Harper and Row.
- Sargent, Alice (1985), *La gerencia andrógina*, Cali, Grupo Editorial, Norma.
- Singer, June (1991), "El yoga de la androginia", *Sabiduría antigua y ciencia moderna*, Chile, Cuatro Vientos.
- Schein, Edgar (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Schumacher, Fritz (1976), *Small is Beautiful*, Madrid, Herman Blune.
- Zweig, Connie (comp.), (1993), *Ser mujer*, Barcelona, Kairós.

Publicaciones Periódicas

- Rosener, Judy B. (1990) "Ways Women Lead", USA, *Harvard Business Review*.
- Schein, Virginia (1973), "The Relationship Between Sex-Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, núm. 2.