



**universidad  
de león**  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

**Grado en Administración y Dirección de Empresa**

**Curso 2013/2014**

# **IMPLICACIÓN DEL GÉNERO EN EL MANAGEMENT GENDER IMPLICATIONS IN THE MANAGEMENT**

---

Realizado por: Dña. Loubna Ouled Hrou.

Tutelado por: Dña. María Felisa Muñoz Doyague

Lugar y fecha:

León 01/07/2014

# INDICE

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
INTRODUCCIÓN .....	6
OBJETIVOS DEL CONTENIDO .....	7
METODOLOGÍA.....	8
1. PRIMERA PARTE: CONTEXTO DEL ESTUDIO: .....	8
1.1. DEFINICION DE PALABRAS CLAVES :.....	8
1.1.1. Management:.....	9
1.1.2. Estereotipos. ....	10
1.1.3. <i>Sexo y género.</i> ....	11
1.2. <i>CUESTIONES IMPORTANTES DEL MANAGEMENT DE GÉNERO.</i> .....	13
1.2.1. Proporciones hombres/ mujeres. ....	15
1.2.2. Desempeño de la gestión y la diversidad intercultural.....	17
1.2.3. Inequidad y discriminación ligada al género en la empresa. ....	18
1.2.4. Estrategias de RRHH en función del género.....	19
1.2.5. Management Masculino y management femenino.....	20
2. SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPIRICO.....	22
2.1. METODOLOGÍA.....	22
2.1.1. <i>Hipótesis</i> .....	22
2.1.2. Estudio cualitativo.....	23
2.2. CONCIENCIA E IMPLICACIÓN DE LAS CARACTERISTICAS.....	24
2.2.1. Competencias generales: .....	31
2.2.2. Organización del trabajo. ....	35
2.2.3. Comunicación.....	36
2.2.4. Gestión de estrés.....	37
2.2.5. Gestión de conflicto. ....	38
2.2.6. Presentación de rendimiento. ....	39
2.2.7. Gestión de carrera.....	40
3. SINTESIS DEL ESTUDIO: .....	45
4. LÍMITES DEL ESTUDIO.....	47
CONCLUSIÓN.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	49



## **INDICE DE TABLAS, GRAFICAS, FIGURAS Y CUADROS.**

Gráfica 1: competencias profesionales de las mujeres.....	14
Grafica 2: competencias profesionales de los hombres.....	14
Cuadro 1.1: Saber, Saber-hacer y Saber-estar en hombres y mujeres.....	15
Tabla 1.1: población activa en función de sexo y sector económico.....	16
Cuadro 1.2: competencias asociadas a hombres, mujeres y andrógenos.....	21
Cuadro 2.1: resultados de las entrevistas.....	28
Cuadro 2.2: tratamiento de diferencias.....	30
Cuadro 2.3: BEM sex role inventory.....	33
Grafica 2.1: origen de las diferencias cognitivas.....	33
Gráfica 2.2: La curva de M.....	42
Figura 2.1: porcentaje de la presencia de las mujeres en altos cargos.....	43
Tabla 2.2: Ascensos y promociones internas de mujeres y hombres.....	44
Figura 2.2: mujeres en puestos directivos en el mundo top 10.....	45

## **RESUMEN**

Tomando nota de la creciente feminización del sector terciario y las diferencias en la socialización de las mujeres y hombres, este estudio se centra en la percepción que los managers pueden tener de las diferencias de género. Se plantea la cuestión de que si los managers adaptan su dirección en función de estas diferencias. Y veremos si su elección se basa en la negación, en equilibrio o la celebración de estas diferencias.

Mediante la revisión de la literatura y un estudio cualitativo acerca de 8 managers, este estudio tratará la percepción de las diferencias de género y su tratamiento gerencial a través de diversos temas como las cualidades generales, la comunicación, la presentación de rendimiento, la gestión de estrés, la gestión de conflicto y por último la carrera profesional.

Este trabajo concluye con que la diversidad es apreciada por los managers y que implican la variable género cuando esta puede afectar a su rendimiento mediante acciones preventivas de coaching y curativas de ayuda.

Las palabras claves: management, genero, sexo y diversidad

## **ABSTRACT**

Based in the increasing feminization of the tertiary sector observation and differences in socialization of women and men, this study focuses on the perception that managers may have on gender differences. It raises the question if managers adjust their management according to these gender differences. Is their choice leading on denial, a balance or a celebration of these differences?

Through a literature review and a qualitative survey of eight managers, this paper will address the differences and managerial process through several topics such a general qualities, communication, performance presentation, stress, conflict and careers management.

This work concludes that diversity is valued by managers and they involve the gender variable when it can affect performance through preventive coaching measures and healing actions by support.

Key words: management, gender, sex and diversity.

## **INTRODUCCIÓN**

Diversos estudios observan una clara diferencia de género en los niños por sus actividades e intereses. Los niños y niñas parecen actuar según la lógica del género esté implantada biológica o culturalmente.

Un estudio de conectividad entre las distintas regiones del cerebro confirma algunos de los tópicos sobre las diferencias de comportamiento entre los hombres y mujeres. A partir de la adolescencia, ellas tienen más habilidades para hacer varias cosas a la vez, mientras que ellos trabajan mejor cuando tienen una sola cosa entre manos. Además, observando las conexiones entre las distintas regiones del cerebro se puede ver que los varones tienen mayor conectividad en la parte anterior y posterior del cerebro y entre las distintas regiones de cada hemisferio, lo que sugiere que sus conexiones favorecen la integración entre las regiones donde se lleva a cabo la percepción y la acción coordinada. En cambio, las mujeres tienen más conexiones entre los dos hemisferios izquierdo y derecho, lo que les permite integrar la capacidad analítica e intuitiva.

Sabiendo que “la cultura es la programación colectiva de la mente para distinguir a los miembros de un grupo o clase de personas de otros”, la cultura influye en la percepción, la comprensión y la interpretación de elementos y situaciones dadas de manera consciente o inconsciente. Esta definición de la cultura está dada por el profesor Greet Hofstede (2012), que nos aclara la manera en la que los valores en el medio de trabajo son influenciados por la cultura.

Por “esta regla de tres” ¿creemos que la cultura de género, socialmente adquirida, influye en nuestras actitudes, preferencias y patrones de pensamiento?

Los malentendidos persisten entre los dos sexos: una comunicación no adaptada, una percepción errónea, mal uso de los recursos humanos... Son todos los errores de gestión debido a la falta un enfoque específico de género.

El manager no puede actuar de manera óptima si no conoce las características específicas de su equipo. Las cuestiones culturales son de suma importancia y un alineamiento y adaptación a ellas ofrecerá un aumento de rendimiento considerable para las empresas.

## **OBJETIVOS DEL CONTENIDO**

Este trabajo intenta estudiar la cultura del género con el fin de identificar la problemática relacionada a la interculturalidad del género.

Los problemas del estudio son:

¿Los managers son conscientes de las diferencias de género y adaptan esas diferencias al management?

En primer lugar, se establecerá el contexto del estudio definiendo los conceptos necesarios y los retos de la gestión de diversidad, especialmente en términos de rendimiento.

En la segunda parte, un estudio cualitativo tomando como muestra 8 managers permitirá entender la percepción que estos tienen de la diferencia de género y si adaptan su gestión a estas. Estos resultados serán comparados.

Finalmente, concluiremos con las limitaciones del estudio, y preguntándonos sobre la pertinencia del criterio de género.

## **METODOLOGÍA.**

La metodología utilizada para la realización de este trabajo fin de grado, comprende tanto lo citado en la bibliografía como, un estudio cualitativo acerca de ocho managers pertenecientes a diferentes empresas y sectores.

La parte teórica comprende principalmente la definición de aspectos básicos y cuestiones de gran relevancia relacionadas con el management de género.

La parte práctica es un estudio empírico, que intenta responder a dos hipótesis : H<sub>1</sub> los managers son conscientes de las diferencias existentes dependiendo del género del individuo, y H<sub>2</sub>, si los managers adaptan dichas diferencias a su gestión.

Finalizaremos, con una síntesis del estudio en el que se demuestran los resultados realizados en el proyecto, comparados con la literatura utilizada. Asimismo, se pregunta la pertinencia del criterio género.

### **1. PRIMERA PARTE: CONTEXTO DEL ESTUDIO:**

En esta parte 3 nociones deben ser abordadas para poder estudiar el management de hombres y de mujeres. El primer lugar lo que se entiende por el management, por el estereotipo y su utilidad en las ciencias sociales y por último el sexo y género

#### **1.1. DEFINICION DE PALABRAS CLAVES :**



### **1.1.1. Management:**

El termino Management se puede utilizar en numerosos campos y disciplinas. Trataremos aquí el management de equipos y de personas que ejercen el rol de manager.

Según N. Aubert (2010) el management se define como “las practicas y el saber hacer ligado a la organización del trabajo colectivo y las relaciones humanas, con una dimensión sobretodo cualitativa: Management estratégico, Management de proyecto, etc.”

Este capítulo tiene por objetivo justificar la orientación del estudio hacia el publico de manager. Ya que la “organización del trabajo colectivo” está claro que tiene una influencia directa sobre los resultados y el rendimiento.

El rol tradicional del manager según Peter Drucker (1952) es:

- Fijar objetivos,
- Organizar el trabajo,
- Comunicar y motivar,
- Medir el rendimiento,
- Facilitar la formación a su equipo,
- Ser líder.

El manager también asume el rol de leader al mismo tiempo. Pierre G.Bergeron (2006) define el management como la tarea que “consiste en dirigir los empleados encargados de ejecutar alguna tarea y hacer progresar las cosas, es decir, a ejecutar una influencia positiva sobre ellos”.

Pierre Bergeron presenta 6 cualidades de un buen manager:

- La perspicacia creativa ( preguntar las buenas preguntas)
- La sensibilidad.
- La capacidad de tener una visión del futuro (proyectarse en el futuro)
- Flexibilidad (Facilidad de adaptación)
- Capacidad de hacer que la gente se concentre en un objetivo (canalizando los esfuerzos de los individuos así como la energía y los recursos)

- La paciencia (interés a largo plazo)

Como hemos constatado, los managers deben tener unas cualidades humanas y adaptarse a sus equipos.

¿Como el manager se adapta, por ejemplo, al género de su equipo? Para estudiar eso, hay que abordar la definición de la noción estereotipo, particularmente los estereotipos de género.

### **1.1.2. Estereotipos.**

Nos preguntamos cómo podríamos definir una población en un estudio. Categorizar las personas da lugar a estereotipos en dicha población. Es primordial interesarse a la noción del estereotipo y su utilidad, pero también sus límites en las ciencias sociales.

Según Brown R. (1995), un estereotipo es “la acción por la cual una persona es asociada a una categoría en particular”.

Una definición más precisa de Allport (1954) en la que indica que un estereotipo es “una creencia exagerada asociada a una categoría o un grupo de personas. Su función es de racionalizar nuestra conducta en función de esta categoría de personas”.

Por lo tanto el estereotipo prepara nuestra actitud frente a un grupo al que nos consideramos identificados. El estereotipo nace de la experiencia colectiva y de la estructuración mental que hace una sociedad de sus miembros.

Una categorización de los individuos se construye con la ayuda de filtros simplificados de la realidad y una exageración de la semejanza de los estímulos (Fiske & Taylor, 1991). Aplicada a los individuos, hablamos de una categorización social. Un estereotipo en las ciencias sociales permite estudiar mejor una franja de la población en la que notamos una semejanza. Es una herramienta de comparación que comporta límites.

En este trabajo fin de grado, vamos a categorizar socialmente en géneros masculino y femeninos. Estos géneros son tradicionalmente asociados al sexo que representan: Mujer = género femenino, Hombre = género masculino.

Esta relación no es siempre pertinente y a veces es cuestionada en la literatura.

Los límites a la utilización de los estereotipos en sentido general es evidentemente la categorización pura, simple y sin calificar las personas. Evidentemente no todos los estereotipos son tomados como herramientas de evaluación de las personas. Como está indicado arriba, solo se trata de una extrapolación exagerada con el fin de simplificar la realidad.

El peligro de los estereotipos (Dorai, 1988) también viene del hecho de que se refuerzan la coerción y las normas sociales. La cristalización de atributos, adjetivos, comportamientos, competencias, etc. Sobre categorías de la población es a veces perjudicial e injusto.

Un estereotipo no es siempre negativo e incluso puede ser positivo para algunos. El reconocimiento y la celebración de las diferencias pueden ser percibidos como una ventaja competitiva si la enfocamos adecuadamente a las personas.

Por lo tanto, los estereotipos tienen una función central en los fenómenos de discriminación y autocensura. Son omnipresentes y nos influyen por la percepción que tenemos de nosotros mismos, de los demás y de que los otros piensan de nosotros. Así un reclutador que piensa que una mujer no estará disponible por sus obligaciones familiares, preferirá a un hombre que le aparece más flexible. Por lo tanto, una mujer, por los estereotipos, no se proyectará en un puesto de responsabilidad por miedo a no estar en la altura.

Es indispensable que cada uno tome conciencia de sus estereotipos para poder reconstruirlos y cambiar así la mentalidad y la práctica.

Para ellos se fija dos objetivos:

- Medir y calificar los estereotipos de género y el impacto de la discriminación en las mujeres y su acceso a los puestos de responsabilidad.
- Identificar los mecanismos de que disponen las empresas para limitar el impacto de los estereotipos y optimizar sus políticas para la igualdad profesional entre hombres y mujeres.

### *1.1.3. Sexo y género.*

La distinción entre sexo y género parte de una serie de estudios por los cuales se distingue el concepto sexo como características naturales o biológicas y del concepto género que tiene una significación cultural que hace referencia a un conjunto de roles. En primer lugar, esta distinción permite al feminismo aceptar algunas formas de diferencia sexual natural y a la vez criticar la desigualdad de género.

Esta parte permite relativizar el peso del estereotipo utilizado en el estudio de género distinguiendo la noción sexo del género y la interacción determinista entre los dos.

En biología, el sexo es un proceso de combinación y mezcla de rasgos genéticos dando por resultado la especialización de organismos en variedades femenina y masculina (conocidas como sexos). Esta es la definición del sexo encontrada en Wikipedia.

El género –del latín *genus*- es un término específico ciencias sociales que alude al “conjunto de características diferenciadas que cada sociedad asigna a hombres y mujeres”. Entonces al hablar de género se está remitiendo a una categoría relacional y no a una simple clasificación de los sujetos en grupos identificados, según la organización mundial de la salud, este se refiere a “los roles socialmente construidos, comportamiento, actividades y atributos que una sociedad considera como apropiados para hombres y mujeres”, esta es la definición que encontré del término género en las ciencias sociales en la enciclopedia Wikipedia.

En conclusión el sexo hace ilusión al sexo femenino y masculino, mientras que el género es la construcción socio-psicológica de la imagen del hombre y de la mujer.

Debemos la utilización científica del término Género en las ciencias sociales a John Money en 1955 en su estudio de los roles sociales. Según John Money las predisposiciones biológicas (sexo) no pueden determinar por sí solas el género del individuo.

La evolución semántica de “sexo” hacía “género” en la literatura científica, ha sido estudiada por David Haig (2004), para él, esa transferencia semántica traduce el cambio de percepción y confirma la diferencia entre ellos. Podríamos utilizar un término u otro, pero cada vez el término “género” por su importancia en las ciencias sociales específicamente.

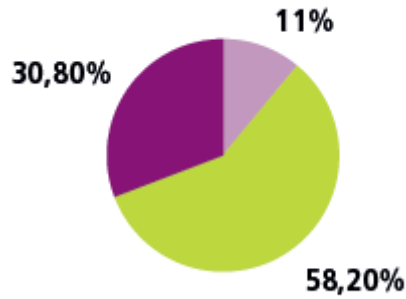
“la familia se supone que es quien prepara lo mejor posible sus hijos/ hijas a jugar su rol sexual, desde la infancia hasta la vida adulta. Esto es raramente explicito, pero es una dimensión obvia e implícita de la educación, aparte del hecho de que ofrece a los niños un modelo de comportamiento masculino o femenino. La familia constituye el lugar donde, al mismo tiempo, ciertas normas, actitudes, hábitos, conocimiento y habilidad son adquiridos, y donde los niños aprenden lo que es conveniente/razonable a aspirar en su vida adulta. "(Marie Duru-Bellat, 2008)

Al definir los términos y nociones que nos interesan, hay que comprender las cuestiones importantes de la problemática del management de género. Lo primero sería estudiar lo que representa el público objetivo, y después el grado en el que la adaptación del management podría incidir sobre el rendimiento.

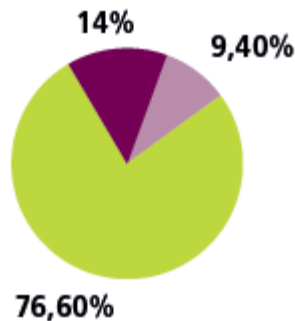
## ***1.2. CUESTIONES IMPORTANTES DEL MANAGEMENT DE GÉNERO.***

Entre los managers que consideran que los hombres y mujeres son respectivamente mejores en ciertas competencias, el 29% estiman que esta diferencia proviene de los genes.

Según los managers, los hombres tienen más habilidades en competencias relacionadas con el saber hacer, y las mujeres con el saber-estar (competencias relacionales). Estos resultados no son tan sorprendentes. Además entre los managers interrogados por la IMS consideran que las mujeres tienen un nivel de formación ligeramente superior a los hombres.



**Gráfico 1.1 Competencias profesionales de las mujeres.**



**Gráfico 1.2: Competencias generales de los hombres.**

Estas dos graficas nos muestran el reparto de las competencias profesionales de los hombres y mujeres donde:

**Saber:** las mujeres superan a los hombres en saber un 1,6%.

**Saber hacer:** en el saber hacer los hombres superan a las mujeres en un 18,4%

**Saber estar:** en el saber estar las mujeres superan a los hombres un 16,8%.

Descomponiendo estos datos:

	Competencias masculinas	Competencias femeninas
<b>Saber</b>	Inteligencia lógica, capacidad de sintetizar.	Inteligencia intuitiva, creatividad.
<b>Saber-hacer</b>	Estrategia, combatientes, leadership,	Organización. Rigor, sentido de detalles, trabajo

	carisma.	en equipo, polivalencia.
<b>Saber-estar</b>	Negociación, gestión de estrés, confianza, comunicación	Escucha, empatía, diplomacia, sensibilidad.

**Cuadro 1.1: Saber, Saber-hacer y Saber-estar en hombres y mujeres.**

Los estereotipos están revelando una visión binaria de las competencias asociadas al género masculino y femenino.

A lo que se refiere a las habilidades masculinas, un líder es una persona capaz de guiar (inteligencia lógica. Estrategia, comunicación) pero también influenciar (carisma, autoridad, leadership) en sus colaboradores hacia un objetivo común.

Para las mujeres, sus habilidades profesionales están sobre todo asociadas a funciones de asistencias y apoyo (organización, rigor, sentido de detalles, polivalencia, escucha, empatía, diplomacia).

### **1.2.1. Proporciones hombres/ mujeres.**

Con el fin de definir las cuestiones importantes del management de género, es importante saber lo que el trabajo femenino y masculino representa en España.

Los datos de los últimos censos de población y vivienda con fecha de referencia de 1 Noviembre 2011, cifran la población residente en España en 46.815.916 personas de las que 23.711.613 era mujeres (el 50,6%) y 23.104.303 eran varones ( el 49,4%) .

En el primer semestre de 2014, la población activa femenina se encuentra alrededor del 53,75 % y la masculina del 65,48%

La siguiente tabla representa el numero de activos según los sectores económicos y el sexo:

	Total
	2013TIV
<b>Ambos sexos</b>	
Total	16.758,2
Agricultura	790,9
Industria	2.274,2
Construcción	978,4
Servicios	12.714,7
<b>Hombres</b>	
Total	9.112,2
Agricultura	597,5
Industria	1.727,0
Construcción	900,9
Servicios	5.886,7
<b>Mujeres</b>	
Total	7.646,0
Agricultura	193,4
Industria	547,2
Construcción	77,4
Servicios	6.828,0

**Tabla 1.1: población activa en función de sexo y sector económico.**

Como observamos en el cuadro, los sectores donde las mujeres son menos representativas son: la agricultura, industria y construcción. Mientras en el sector servicio las mujeres tienen mayor presencia.

Las mujeres tienden a emplearse en áreas como la educación, la salud y en trabajos que les permita dedicar más tiempo a su vida domestica.

Es fundamental incrementar la presencia de la mujer en puestos de responsabilidad de la vida política, cultural, social y económica de este país, concienciando a los empresarios del importante potencial que supone la contratación de mujeres en sus empresas, desmontándoles con argumentos la idea de que determinadas profesiones solo son para hombres.

Hay sectores y oficios que claramente, todavía siguen divididos por el patrón sexo.



Después de evaluar el peso del trabajo femenino en la economía, nos preguntamos si ¿el sexo o el género es un criterio de diversidad? ¿Y si es un criterio de diferenciación a tomar en cuenta por los empresarios?

### **1.2.2. Desempeño de la gestión y la diversidad intercultural.**

Según la definición que nos da el diccionario Real Academia Española de la diversidad es “Variedad, desemejanza, diferencia. Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas” por lo tanto la diversidad es una cierta forma de pluralidad. Hay muchas terminologías que se acercan a esta como la multiplicidad, heterogeneidad diferencia, etc.

Así es como Nkomo y Cox (1996) definen la diversidad como una “mezcla” de personas de identidades diferentes evolucionando en una misma sociedad. Para Basset-Jones (2005) la diversidad engloba por ejemplo el origen étnico/nacionalidad, sexo, competencias, funciones ocupadas, idioma, religión, estilo de vida. La definición del concepto diversidad está lejos de hacerse por unanimidad en las ciencias sociales.

Milliken y Martins (1996) distinguen dos formas de diversidad. La primera es aquella calificada por Lepine y Al como “Diversidad de superficie” que engloba características socio demográficos observables tales como la edad, sexo y origen, la segunda categoría de la diversidad se funde sobre diferencias menos observables tal como la educación, las competencias étnicas, la antigüedad en la organización, el origen social, las personalidad o los valores

En las ciencias sociales, entendemos por un grupo multicultural, un grupo en el que los miembros se diferencian según criterios de cultura, nacionalidad, sexo, edad, origen social, étnico, etc.

La gestión de diversidad es generalmente entendida como el hecho de aumentar la presencia de empleados nacionalidad, sexo, edad,... Las políticas de gestión de recursos humanos quieren entonces reclutar y retener más personas provenientes de grupos subrepresentados (Thomas y Ely 1996). Si las empresas quieren aprovechar plenamente de las ventajas de la diversidad de su mano de obra, tienen que superar esa visión estrictamente igualitaria y alcanzar una lógica de políticas de discriminación positiva. La gestión de la diversidad debe ser vista como la capacidad de la empresa de

emplear una mano de obra heterogénea utilizando su potencial máximo en un entorno de trabajo igualitario donde ningún miembro o grupo es miembro tiene una ventaja o desventaja (Cascio, 1995). Cascio se refiere sobre todo a la diversidad en términos de edad y sexo.

Un grupo de trabajo donde la heterogeneidad cultural es fuerte puede conllevar a mejores rendimientos y una mejor satisfacción personal siempre y cuando las diferencias culturales sean explícitamente buscadas (Earley y Mosakowski, 2000).

Así que tratar indiferentemente sus colaboradores no es la manera la más constructiva de destacar los puntos fuertes y a la vez reprimir sus puntos más débiles.

Eso significaría que un buen conocimiento y comprensión de las diferencias de género sería la llave de un management adaptado a sus disparidades (Wittenberg-Cox, 2011). Estar consciente de las diferencias de género constituye la primera etapa para sacarles mejor provecho a sus colaboradores.

Para la problemática del género ¿se podría inspirar de las soluciones de problemáticas culturales? Después de todo ¿las personas culturalmente diferentes, no lo podrían ser por otros criterios aparte de ser hombre o mujer (preferencias, actitudes, formas de pensar...)?

### **1.2.3. Inequidad y discriminación ligada al género en la empresa.**

El primer punto que me gustaría tratar, es la inequidad salarial en el seno de la empresa. Diversos estudios estadísticos muestran que las mujeres ganan menos que los hombres. Diferentes argumentos intentan explicar este fenómeno. El segundo punto es la discriminación de género en las prácticas de GRH. Los textos legislativos prohíben toda forma de discriminación según el sexo. En materia de reclutamiento, competencias y calificaciones, las candidaturas masculinas pueden ser a veces mas preferidas que las femeninas. Sabiendo que un reclutador tiene un poder discriminatorio en la elección de sus futuros colaboradores, el hecho de que una candidata indique que es una madre con hijos a su cargo podría desfavorecer su candidatura. Lo mismo pasa en materia de

promoción, planes de carrera, etc., sin hablar de las agresiones morales de las que las mujeres a veces son víctima.

#### **1.2.4. Estrategias de RRHH en función del género.**

L.Ramboarison (2008) distingue tres tipos de gestión de recursos humanos:

- El modelo universal: no hay diferencias de trato aparente. Hay diversas cuestiones sobre este modelo, ya que es un modelo que a pesar de tener una neutralidad aparente persiste una dominación masculina.
- El modelo “plural” de gestión de diversidad: Son reglas específicas dictadas para las personas con más riesgo de discriminación: los discapacitados, las minorías étnicas, mujeres, etc.
- Gestión diferenciada en función del género.

Como constatamos hay diferentes maneras y modelos de gestión.

Nos damos cuenta de las diferencias entre los hombres y las mujeres, pero no obligatoriamente nos adaptamos a ella (modelo universal) sea una elección o ética: rechazar la discriminación (aunque sea positiva) rechazo de estereotipos, igualdad pura de oportunidades, etc....

Este modelo universal puede estar justificado. Mientras que los otros modelos, corrigen las diferencias pasando por una discriminación positiva porque los criterios tomados en cuenta no solo se refieren a las competencias.

Según Thomas y Ely (1996), tres actitudes son posibles en la diversidad de recursos humanos:

- El paradigma de la discriminación y la equidad (the discrimination and fairness paradigm): La empresa recluta siguiendo la imagen de la población de la sociedad.

- El paradigma de acceso y legitimidad (The Access and legitimacy paradigm): se trata de una celebración de diferencias, una práctica que tiene como objetivo valorizar algunas diferencias pero que puede conllevar a discriminaciones y estereotipos.
- Paradigma del aprendizaje y eficacia (the learning and effectiveness paradigm): esta agrupa aspectos de los dos primeros paradigmas. Se trata de identificar el enfoque actual de la diversidad que la empresa lleva a cabo, y comprender como este enfoque ha influido en los esfuerzos de la empresa para que finalmente evaluar la necesidad de establecer cambios.

El estudio de la influencia del género en el proceso de reclutamiento demuestra que; el género es un criterio estudiado y tomado en cuenta en las políticas de RRHH

#### **1.2.5. Management Masculino y management femenino.**

Estudios anteriores muestran que los managers tiene una visión binaria de las competencias asociadas al género : en cuando a que el liderazgo está asociado a las competencias masculinas, las mujeres tienen unas competencias asociadas a funciones como a asistencia, apoyo, la organización, el rigor, sentido de detalles, la polivalencia, la escucha, la empatía, la diplomacia .

La siguiente tabla sacada de un estudio de IMS del 2011 donde se pregunta a hombres y mujeres cuales son las cualidades de un buen manager. Los resultados esta clasificados según las respuestas de los hombres y mujeres.

<b><u>Evocación de hombres</u></b>	<b><u>Evocación de mujeres.</u></b>
<b>Carisma, Liderazgo</b>	<b>Liderazgo, ejemplaridad..</b>
<b>Empatía, Humanidad, Imparcialidad</b>	<b>Relacional, Red, honestidad.</b>
<b>Comunicar, escuchar, federar, dar.</b>	<b>Rigor, organización, proyecto, resultados.</b>
<b>Capacidad de decisión, análisis, conocimiento, control.</b>	<b>Decision, saber.</b>
<b>Compromiso, Implicación, Innovacion, adaptación y movilidad.</b>	<b>Movilidad.</b>

**Cuadro 1.2: competencias asociadas a hombres, mujeres y andrógenos.**

### **Competencias asociadas a hombres**

### **Competencias asociadas a las mujeres**

### **Competencias andrógenos**

Los hombres parecen preferir cualidades masculinas en el manager mientras que las mujeres avocan las cualidades más matizadas entre las cualidades masculinas y femeninas

Numerosos estudios han tenido como objetivo aportar pruebas (entre ellos Rosener, 1990) de que el manager femenino es también eficiente, incluso puede ser mas innovador que el manager masculino.

Parece que el líder/ manager ideal es asexuado. De hecho, el perfil perfecto de un manager no hace referencia a habilidades del modelo masculino o femenino, sino un equilibrio entre los dos parece representar al manager ideal. Cuando las cualidades que determinan un buen gerente son las siguientes: carisma, liderazgo, equidad, capacidad

de toma de decisiones (habilidades masculinas), sino también habilidades interpersonales, empatía, escucha, organización, saber (habilidades femeninas).

Sargent y Powell (1988) también piensan que los estilos de gestión tienen que evolucionan hacia un estilo mas andrógino, con una habilidad principal, la flexibilidad.

Sargent ve oportunidades para hombres y mujeres al compartir sus habilidades y aprender uno del otro: las mujeres podrían aprender de los hombres adquirir una comunicación más directa, más seguridad.., los hombres en cambio deberán aprender habilidades femeninas como la capacidad de escuchar, a ser más expresivos y tener una comunicación más abierta, etc.

Este nuevo aprendizaje nos permite ir más allá de nuestra propia estructuración de género ligada a nuestro sexo. Cada uno se enriquece de las cualidades del otro, esto permite combatir los estereotipos negativos ligados al género. El management será más eficaz y más flexible....

## **2. SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPIRICO.**

En esta parte, vamos a proceder a un estudio empírico para responder a la problemática y enriquecer la literatura existente. En una primera parte vamos a explicar la metodología utilizada seguida por la presentación de los resultados del estudio. Esta parte culminará por una síntesis de resultados y límites.

### **2.1. METODOLOGÍA.**

#### **2.1.1. Hipótesis.**

Nuestra problemática es:

¿Cómo los managers toman en consideración en género de sus equipos?

Las hipótesis para contestar a esta pregunta son:

H1: Los managers son conscientes de la diferencia de género.

H2: los managers adaptan su gestión al género.

La primera hipótesis permite observar las diferencias existentes ligadas al género pero sobre todo si los managers son conscientes de ellas. ¿qué diferencias pueden observarse? ¿hasta qué punto? ¿Niegan esas diferencias de género o al contrario las perciben incluso aquellas que otros no ven? Trataremos entonces aquí, la percepción de los managers del género de sus equipos.

La segunda hipótesis está más centrada en las consecuencias de estas percepciones. ¿Cómo los managers adaptan su enfoque a la gestión? ¿lo hacen para aprovechar de las beneficios de cada uno o para compensar las deficiencias asociadas a un tipo u otro? ¿o por lo contrario, se niegan a implicar el género?

### **2.1.2. Estudio cualitativo.**

Por razones metodológicas, vamos a llevar a cabo el estudio cualitativo mediante entrevistas individualizadas. El método cualitativo permite examinar un sujeto interesándonos por sus causas, preguntando el porqué y en qué grado.

La pregunta que más nos interesa aquí es: ¿los managers toman en consideración las diferencias entre hombres y mujeres en el trabajo? ¿se adaptan a estas diferencias?

La forma de recoger información es mediante una entrevista individual de managers. Esta entrevista individualizada permite una confianza que conlleva a recoger informaciones a veces “tabús” ya que el tema puede ser delicado. La mayoría de las entrevistas han sido hechas cara a cara en un despacho privado. En efecto las inequidades reales y los estereotipos pueden ser mal interpretados.

La elección de las preguntas están hechas de manera para descubrir partes interesantes sobre las diferencias posibles entre hombres y mujeres y que el manager puede tomar en cuenta en su ejercicio de manager. Está claro que este tema es muy extenso pero por limitaciones de tiempo y disponibilidad de los sujetos no se ha podido abarcarlos todos.

La recogida de información se ha hecho con ayuda de un guía de entrevista en el anexo 1. Este está construido de manera que se empieza con preguntas generales a particulares.

He clasificado las diferencias observadas por tema para poder estudiarlas más a fondo.

Llamaré a cada entrevista por un número, por ejemplo la primera entrevista (cronológicamente) se llamará “E1”, la segunda entrevista “E2”, etc. Para identificar el sexo de los entrevistados, a los varones les añadimos un “V” y las mujeres un “M”.

La experiencia de los managers puede influir en los resultados observados por esta razón voy a clasificarlos en tres tipos de experiencia: los managers jóvenes (menos de 5 años) los managers (5 y 10 años) y los managers experimentados.

## **2.2. CONCIENCIA E IMPLICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS.**

En esta parte, vamos a mostrar los resultados de las entrevistas cualitativas efectuadas. Cada vez serán comparados, sean apoyando o contradiciendo los resultados seleccionados en este trabajo.

Los temas abordados son:

- Competencias generales.
- Organización del trabajo
- La comunicación
- La gestión de estrés.
- La gestión de conflicto.
- Presentación de los rendimientos.
- Gestión de carrera.

En las siguientes tablas encontraremos los resultados recogidos de las entrevistas organizados por temas que voy a explicar y comparar.

En las dos primeras tablas se indican los resultados de las entrevistas y como los managers perciben estas diferencias, en la dos siguientes tablas, vemos como los mismos managers tratan esas diferencias.



Resultados	E1 M (<5)	E2 V (5-10)	E3 M (>10)	E4 H (10<)
Género de equipo	85% mujeres	20% mujeres	55% mujeres	35% mujeres
Características generales	Mujeres: rigurosas, sensibilidad creativa, menos “ruidosas” Hombres: Orientados a la eficacia, más ruidos	Mujeres: comunicación, concienciadas, Hombres: directos, enfocados en el trabajo y flexibles	Mujeres: coraje, rigurosas, trabajo Hombres: cruel. Ambiciosos, relación	Mujeres: meticulosas, van al fondo de las cosas, equilibrio Hombres: robustez, directo, extrovertido
Organización del trabajo	Las mujeres planifican mas	Mujeres : necesidad de atención Hombres: necesidad de apreciación y de organización	Mujeres mas rigurosas	Mujeres: más ordenadas Hombres: están mas en acción
Comunicación	Ninguna diferencia	Mujeres: más transparentes en las informaciones y mas sensibles a la visión que se hace de ellas		Hombres: mas directos
Gestión de estrés	Las mujeres se estresan por los detalles	Las mujeres están menos acostumbradas a las presiones.	Hombres: interiorizan	
Gestión de	Las mujeres le	Hombres:	Mujeres:	Hombres:

conflicto	dan mas importancia a la forma y buscan el porque y el como mientras que los hombres son mas "cash"	menos rencorosos, soluciones rapidas y directas. Mujeres:	valorizan menos su trabajo	menos complejos Mujeres: mas complejas
Presentación del rendimiento	Los hombres muestran mas sus éxitos.	.mujeres: presentan su carrera global Hombres: presentan sus éxitos particulares.	Mujeres: falta de confianza Hombres: son mas "políticos" y mas ambiciosos	No hay diferencias
Gestión de carrera profesional	La maternidad dificulta la carrera de las mujeres por la falta de implicación y por que las mujeres se proyectan menos	Hombres: adaptación y pragmatismo, toman mas riesgos Mujeres: proyección, dan importancia a su imagen, baja la implicación post-maternidad		Mujeres: más complejo por razones de maternidad

Resultados	E5 V (>10)	E6 V (5-10)	E7 M (5-10)	E8 B(<10)
	35% mujeres	50% mujeres	70% mujeres	75% mujeres
	Mujeres: menos impulsivas, mas atentas, más “sentadas” Hombres: mas resistentes, mas en acción, mas reactivos.	Mujeres: mas precisas, sentido de los resultados. Hombres: menos estresados, más alegres y mas seguros.	Mujeres. Mas pragmáticas, valientes y estructuradas. Hombres: “se calientan menos la cabeza” y con visión a largo plazo.	Mujeres. Precisas, capacidad relacional, organizadas. Hombres: directos, trabajadores y combatientes.
	Mujeres: buena memoria, mas estructurada	Mujeres: más organizadas. Hombres: más aleatorios.	Mujeres: mas estructuradas y rigurosas.	Mujeres: mas organizadas, más estructuradas Hombres: mas improvisación, instante presente.
	Mujeres: Mas dulces	No hay diferencias	Hombres: Mas confianza a la hora de comunicar. Mujeres: esperan a estar seguras de si mismas	Hombres: mas directos, comunicación mas bruta. Mujeres: dan importancia ala forma, mas susceptibles.
	Mujeres: mas emotivas y sensibles	Hombres: menos sujetos al estrés	Mujeres: mas estresadas	Hombres: menos presión. Mujeres: presión por la eficiencia.Hombres: tratan los conflictos, afrontan,

				no son rencorosos. Mujeres: le dan muchas vueltas al conflicto, mucha importancia a la forma.
	Hombres: más expresivos Mujeres: más implicación en la discusión.	Hombres: huyen de los conflictos Mujeres: más rencorosas.	Hombres: menos implicados Mujeres: Más rencorosas	La maternidad dificulta el desarrollo de la carrera profesional
	No hay diferencias	Mujeres: más humildes Hombres: más arrogantes.	Mujeres: más humildes.	
	Influenciadas por la maternidad.	Tiende a igualarse.	Mujeres: se proyectan menos, ponen barreras a ellas mismas. Hombres: Más oportunistas.	

Cuadro 2.1: resultados de las entrevistas.

Tratamiento de diferencias.	E1	E2	E3	
Competencias generales		Más dulce con las mujeres, management adaptado al género.	Caso por caso	Caso por caso
Organización	No hay	Cuenta sobre		Reducir el

del trabajo	diferencia	las cualidades de las mujeres para organizar		tiempo de briefing para los hombres por ser mas directos y sin formas.
Comunicación	No hay diferencia	Mujeres: mas forma.	No hay diferencias	La manera de motivar es diferente
Gestión de estrés	No hay diferencia	Mujeres : mas precaución por que son menos acostumbradas a la dureza.	No hay diferencias	No hay diferencias
Gestión de conflicto		Mujeres : toma de precauciones, organiza un preámbulo		Intervenir en los conflictos femeninos por que puede degenerar
Presentación de rendimiento	Conozco mi equipo, por lo tanto clarividencia	Centrarse en los hechos sin distinción	Se observa el rendimiento y lo que se muestra.	No hay diferencia.
Gestión de carrera	Sin indulgencia, La mujeres asumen si eleccion de maternidad	Las personas se ponen sus propias barreras	Dar mas confianzas a las mujeres.	No hay diferencia.

Tratamiento de diferencias.	E5	E6	E7	E8
Competencias generales.		No hay diferencias	Abstracción del sexo	
Organización de trabajo		Más atento a la organización los hombres	Abstracción del sexo	Hombres: avisar con anticipo Mujeres: se organizan más naturalmente
Comunicación	Enfoque diferencial	No estereotipar	Más credibilidad a lo que dicen las mujeres	Hombres: discurso natural, no hace falta cuidar la forma, más breve Mujeres: más atento a la forma de hablar.
Gestión de estrés	Aportar más apoyo a las mujeres	Menos estrés para las mujeres	No hay diferencias	Hombres: les meto presión cuando les falta. Mujeres: moderar su auto-presión
Gestión de conflicto	Hombres: relación jerárquica para gestión conflictos	No hay diferencia.	Más atención a las mujeres.	Mujeres: proceso diplomático Hombres: cara a cara.

	Mujeres: discusiones más a fondo			
Presentación de rendimientos			Tomarlo en cuenta.	No hay diferencias
Gestión de carrera		Compensar a las mujeres cuando valga la pena.	Dar más confianza a las mujeres con ejemplos	No hay diferencias

Ctadro 2.2: tratamiento de las diferencias .

### 2.2.1. Competencias generales:

En las 8 entrevistas, muchas cualidades han sido evocadas repetidamente sea para hombres o mujeres. Empezamos por las cualidades generales femeninas.

#### 2.2.1.1. *Habilidades femeninas.*

Notamos que la organización de las mujeres es una de las cualidades mas observadas, presente en 7 entrevistas de 8. Las palabras que describen la organización de las mujeres son” rigurosas, organizadas, concienciadas, precisas, estructuradas...” Esta cualidad parece ser muy valorada en el mercado de trabajo.

Otras cualidades han sido observadas como la dulzura, el apaciguamiento ( la sensibilidad, más asentadas, sentido y capacidad relacional, mas comunicativa, aporta equilibrio, menos impulsiva...) se trata del saber estar.

El coraje de las mujeres también ha sido destacado mediante las siguientes palabras (valiente, trabajadora, mas firme, coraje). Su pragmatismo es también mencionado.

Para resumir, las cualidades más destacadas en las mujeres son las siguientes:

- La organización y rigurosidad.

- La dulzura.
- La valentía.

#### 2.2.1.2. *Cualidades masculinas.*

La primera cualidad reconocida en los hombres es su orientación hacia la acción, el trabajo y la eficiencia.

En las entrevistas también se ha mencionado la flexibilidad refiriéndose a ella mediante palabras como coactivos, flexibilidad, menos estrés.

La siguiente cualidad más observada es la resistencia con palabras como combatientes, resistentes, trabajadores. Para terminar, los hombres son más ambiciosos.

Para resumir la las cualidades que más se destacan en los hombres son:

- Sentido de acción y eficacia
- Flexibilidad.
- Resistencia.

#### 2.2.1.3. *Cualidades hombres/mujeres en la literatura.*

En 1975, BEM (Sandra Lipsitz) se interesó por las cualidades deseables en función del sexo.

Encontramos asociadas a los hombres cualidades analíticas, toma de riesgo, confianza en sí mismo, etc. Encontramos asociado a las mujeres cualidades sensibles. Lealtad, dulzura, comprensión. Y en mismo estudio encontramos cualidades neutrales tal como la capacidad de adaptación, la sinceridad, la amabilidad etc.

Cuadro 2.3: BEM sex role inventory

Ítems	Ítems	Ítems neutros

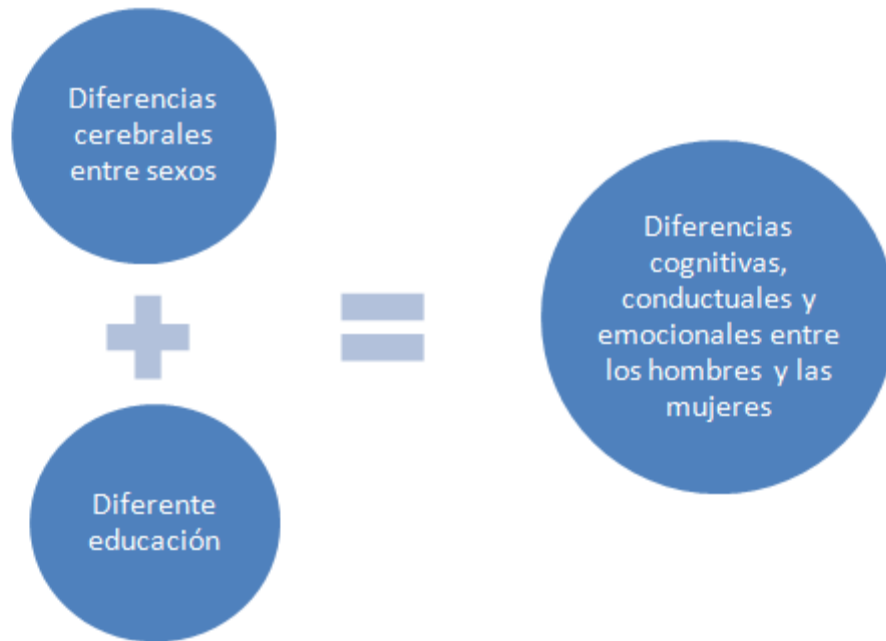


masculinos	femeninos	
Leadership	Sensibilidad a	Adaptación
Agresivo	las necesidades	Conciencia
Ambicioso	de los domas	Servible
Analítico	Comprensiva	Digno de
Seguro de si mismo	Leal	confianza
Toma fácil de decisiones	Cariñosa	Reservado
	comprensiva	Sinceridad
	Dulce	Franqueza...

**Cuadro 2.3: BEM sex role inventory.**

La semántica usada aquí es muy poco sutil, incluso contradice nuestro resultados.

Según estudios más recientes de Chevalier y khadir, sobre el tema de la paridad hombre/mujer en las empresas francesas, las competencias individuales de hombres y mujeres defienden la idea de que las diferencias resultantes son una mezcla entre las diferencias genéticas y cerebrales y la influencia del entorno



**Grafica 2.1: origen de las diferencias cognitivas.**

El comportamiento masculino se centra en el cumplimiento de tareas, la estructura y el poder mientras que la conducta femenina se centra en la consideración participación y la dimensión relacional del trabajo (applebaum,2003).

Encontramos estas ideas en nuestras entrevistas en las que las diferencias son claramente definidas

Esto no ha sido aprobado científicamente, como se ha visto arriba ( el sexo y genero) la socialización es el factor determinante principal de nuestro genero.

La opinión de los managers estudiados por Chevalier y Khadir es que el saber-hacer y el saber-estar difieren según el sexo. Reconocemos en las mujeres un mayor “profesionalismo” y en los hombres “sentido de la acción”.

« le savoir-faire chez une femme est davantage lié au professionnalisme alors qu`il est associé au sens de l action, au capacités de management et au compétence technique chez un homme. Le savoir être chez un homme fait référence a la confiance en soi a la

communication alors qu' il reste aperçu chez une femme comme le sens de l écoute et l empathie » (chevalier et khadir,2012)

Lo que se refiere Chevalier y Khadir, es que el saber hacer en la mujer es más relacionado con el profesionalismo mientras que se asocia con el sentido de la acción, capacidad de gestión, habilidades técnicas en los hombres. El saber estar en los hombres se refiere a la confianza en sí que tienen y la comunicación, mientras que para las mujeres el saber-estar se refiere a su sentido de escuchar y empatía.

Estos resultados también se reflejan en nuestro estudio cualitativo, cuando hacemos referencia a cualidades profesionales (organización) en las mujeres y al sentido de acción en los hombres.

Los managers de nuestro estudio declaran no modificar especialmente su management al género por diversas razones. La primera es porque estas diferencias no se distinguen en la gestión diaria, algunos piensan que no es necesario. Además, incluso si son conscientes de estas características, algunos managers entrevistados no hacen diferencias en su gestión por razones pragmáticas, éticas, de justicia y equidad.

### **2.2.2. Organización del trabajo.**

Las respuestas de este apartado son consensuadas y unánimes: las mujeres en regla general son más organizadas. Por la organización entendemos planificación y estructuración de tareas completadas, en curso o futuras. El seguimiento parece más exigente y ordenado en el género femenino, ya que es una necesidad personal no obligada por la jerarquía. Pocos managers confiesan aprovechar de esta oportunidad que ofrece el género femenino (solo 3 de 8). al profundizar esta cuestión en las entrevistas cualitativas realizadas nos damos cuenta que a veces es debida a la voluntad de equidad y justicia de los managers, dar una oportunidad a todos para organizarse como mejor considere conveniente, a veces también depende del grado de importancia que se le da a la organización. Mientras que las mujeres parecen necesitar ellas mismas organizar su trabajo para estar cómodas, los hombres compensan con su facilidad de flexibilidad.

Los hombres pueden percibir la organización como demasiado rígida y restrictiva cuando las mujeres lo ven como una herramienta o una manera de tranquilizarse y evitar el estrés. Los que toman partido de la ventaja de esta diferencia, lo suelen hacer para compensar una falta de organización de los hombres que a veces puede ser problemática. Según los managers las mujeres se sienten cómodas y valoradas organizando las tareas de los hombres, ya que parece natural para ellas. Esta falta de organización de los hombres también puede ser resuelta por los managers fijando por ejemplo plazos y puestos de control para un proyecto, misión o tarea.

### **2.2.3. Comunicación.**

Las respuestas a esta cuestión son similares: un manager va ser más directo con un hombre y más atento a la forma de hablar con una mujer.

Después del análisis de las entrevistas, los managers reconocen las diferencias de comunicación. Los hombres son más directos: esto permite una comunicación más directa y sin rodeos.

También parece que la mayoría de los hombres le dan más importancia al contexto o fondo de la comunicación que la forma. Las mujeres buscan entender un mensaje en su conjunto. Por esta razón los managers declaran ser más de “forma” cuando hacen un briefing a las mujeres.

Los managers hombres y mujeres no son iguales en este tema: existe una forma de hablar entre hombres que no es del todo adaptada a una comunicación hombre/mujer. Esta forma de hablar es más directa, más bruta y sin “formas”. Los hombres reaccionan bien y no se ofenden ya que son acostumbrados y la conocen. Los hombres son obligados a adaptarse a sus colaboradores femeninos por miedo a herir, de ser mal entendidos o interpretados. Para ellos la cuestión de la “forma” no es cuestionable para los hombres.

Las mujeres no tienen ese problema ya que su comunicación se adapta a los dos géneros

.

Ellas declaran no hacer diferencias de género cuando se expresan.

Sin embargo, su monolingüismo puede ser problemático y mal entendido cuando este dirige a un equipo con fuerte tendencia masculina, porque su lenguaje menos directo y más suave puede interpretarse como una debilidad o “falta de adherencia”. La solución utilizada por las mujeres es el uso de un management masculino, en particular, a través del lenguaje. Pero se usa con moderación.

Avivah Wittenberg-cox habla de un bilingüismo en el management, los managers entienden el lenguaje de los dos sexos y adaptan su discurso a cada uno de los sexos.

Otro punto que llama la atención es la fluidez de la información que parece ser más importante para las mujeres.

Como hemos visto antes, uno de los managers entrevistados, le da más credibilidad al discurso femenino, considerando que son más estructuradas, no comunican algo si no están seguras de ellas mismas, para este manager un hombre que tiene más confianza en sí mismo y se siente más a gusto comunicando no espera estar seguro para pronunciarse. Otro manager piensa el contrario, que los hombres comunican para afirmar una solución y las mujeres comunican para encontrar una solución conjuntamente.

John Gray (1992) en su conocido libro declara que “los hombres vienen de Marte y las mujeres de Venus” entendiendo que los hombres y mujeres tienen dos culturas diferentes.

Según John Gray los hombres se expresan menos y no lo hacen solo cuando piensan tener la solución, y las mujeres construyen una idea comunicándola y explicándola, de aquí viene la sensación de que las mujeres tienen una comunicación más abierta y menos seguras.

#### **2.2.4. Gestión de estrés.**

Las respuestas de los managers son bastante similares sobre la cuestión de gestión de estrés. Las mujeres parecen ser más sensibles al estrés que los hombres. Esto se confirma mediante diferentes fuentes. Según la investigación de E. wattin que analizó los factores interpersonales y de tipo de management sobre la percepción del estrés. Observamos un efecto de sexo sobre la dimensión de estrés debido a la falta de apoyo

jerárquico: las mujeres perciben el estrés en el trabajo como una falta de apoyo más que los hombres.

En cambio las mujeres parecen menos sensibles a esta cuestión que los hombres, piensan que no se debe ayudar a la mujer más que al hombre en esta cuestión. Ellas declaran que eso depende de cada caso.

Los managers hombres entrevistados tratan esta cuestión metiendo menos presión a las mujeres, por que según ellos, ellas ya se estresan solas. En cambio ven que a veces es útil meter más presión a los hombres que no tienen bastante.

Los managers creen que los hombres se estimulan positivamente a la presión, mientras que para las mujeres esta presión inhibe el rendimiento por que les provoca un excedente de presión.

Uno de los managers afirma que los hombres interiorizan la presión mientras que las mujeres la evacuan y la externalizan. Ellas tienen menos miedo a expresar sus sentimientos, algo que John Gray confirma a su vez en el libre citado arriba. Interiorizar la presión a veces produce efectos negativos en los hombres afectando al rendimiento. El manager debería ayudar al hombre para exteriorizar la presión y eliminarla como hacen las mujeres para garantizar un mejor rendimiento.

#### **2.2.5. Gestión de conflicto.**

Dos cualidades se han atribuido al género masculino: afrontar conflicto o evitarlo. Para referirse al hecho de que los hombres afrontan los conflictos, los managers usaron palabras como “rápido” “directo”. El cara a cara es preferido para tratar los conflictos masculinos.

El otro caso observado es evitar los conflictos: los hombres pasan a otra cosa y no arreglan el problema a fondo para evitar un afrontamiento directo.

Estos dos extremos (afrontar y evitar) son coherentes: cuando hay un conflicto, afrontarlo se vuelve un cálculo racional, valdría la pena emplear fuerzas para solucionarlo? Si la respuesta es sí se afronta y cuando no hay que concentrarse en otra cosa.

Las mujeres se consideran más valientes a la hora de resolver conflictos, aunque esto necesite un proceso más complejo. Los managers hombres declaran que ante estas situaciones toman en serio la manera y las palabras empleadas por que todo se toma en cuenta tanto la forma como el fondo. los conflictos femeninos se reputan de ser “conflicto de principios” y los hombres por conflictos de finalidad (solo los resultados cuentan). Las mujeres tienen tendencia de ver el problema en su totalidad, por lo tanto la manera en la que manejan los problemas está más abierta y debatida tomando los temas del conflicto como constructivos.

En resumen, los managers piensan que las mujeres son mucho más rencorosas que los hombres. Por esta razón, los managers piensan que es conveniente tomar precauciones por que los conflictos pueden tener consecuencias a largo plazo, les parece que a las mujeres les cuesta más perdonar en el trabajo, son más sensibles y atentas a los “ataques” que sientan. Según los managers, hay que intervenir rápidamente para gestionar un conflicto femenino por que este puede degenerarse.

#### **2.2.6. Presentación de rendimiento.**

Los hombres tienen más facilidad para la “extroversión” y se consideran mejores a la hora de valorizar su rendimiento. Incluso son considerados como Jactanciosos por algunos managers (3/8). Las mujeres se consideran más humildes.

Cuando un manager propone la presentación de rendimiento se da cuenta de que: las mujeres prefieren presentar sus rendimientos en conjunto mientras que los hombres presentan sus victorias concretas

Según Aviah Wittenberg-Cox (2008) : “de façon général, la femme est relativement modeste par rapport aux cadres hommes typiquement promus. Elles croient qu'elles sont dans un système de méritocratie et qu'à force de travail et d'excellences, elles obtiendront logiquement une promotion et une reconnaissance. Elles découvrent le contraire souvent avec beaucoup d'amertume »

A lo que Aviah se refiere, es que de manera general, las mujeres son más modestas que los hombres, ellas creen que están en un sistema de meritocracia y que el trabajo duro y excelente lógicamente será reconocido y promocionado. Pero en la práctica desgraciadamente encuentran lo contrario.

### **2.2.7. Gestión de carrera.**

Este apartado vamos a ver los resultados de la gestión de carrera según el género.

Primero, nos apoyaremos en el estudio de Konrad y Cannings (1994) con el fin de presentar el equilibrio trabajo/familia según el sexo.

La investigación de Konrad y Cannings (1994) examina si la carrera de las mujeres en la gestión se ve obstaculizada por la discriminación y si los que traten de conciliar la vida familiar y profesional son penalizados. Esta penalización orienta la elección de los individuos mediante un efecto de represión social. Cuando hablamos de orientaciones, un fuerte efecto cultural se impone a los individuos.

Después de haber examinado los efectos del sexo y de la participación del trabajo domestico dan una gran variedad de resultados, Konrad y Cannings clasificaron las personas estudiadas según su orientación profesional o familiar; podemos decir que existe una correlación negativa entre el grado de implicación en la empresa y en el trabajo domestico.

La participación en trabajo domestico ha sido evaluada mediante tres criterios ( la cocina familiar, entretenimiento y transporte de los hijos) este estudio, permitió identificar a 246 mujeres y 78 hombres que equilibran su carrera con la familia . 26 mujeres y 322 hombres para quien la carrera prevalece.

Por lo tanto, entre aquellos que equilibran la vida familiar con la carrera (según los criterios del estudio) el 76% son mujeres. Y entre aquellos que asumen menos las tareas domesticas, 92% hombres.

Los resultados de este estudio confirman una diferencia de orientación ya sea elegida o impuesta.

Sin ser capaz de decidir “la causalidad de este efecto”, Konrad y Cannings (1994) constatan de que: la participación en el trabajo domestico se asocia negativamente con el nivel jerárquico de los hombres y positiva para las mujeres.

Konrad y Canning explican que este fenómeno es debido a que los empleadores penalizan a los hombres carrera-familia retardando su avance jerárquico. Es posible que



los hombres que realizan que su avance había estado retardado, elijan dedicar más tiempo y esfuerzo a la familia.

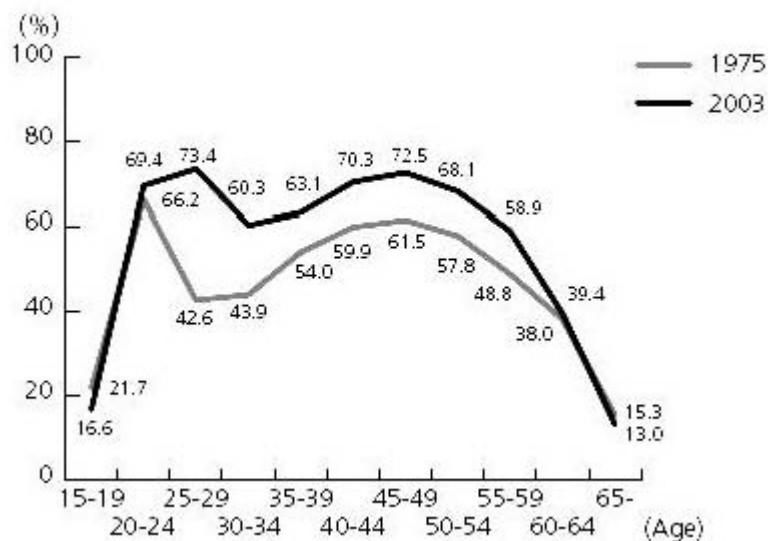
Konrad y Canning por lo tanto, concluyen que los hombres que optan por disfrutar de las comodidades del trabajo para dedicar más tiempo a sus familias, pueden ser mas penalizados que las mujeres que hacen lo mismo.

Por lo tanto, los estudios muestran que asociamos a las mujeres una orientación más fuerte para la vida familiar. Estos últimos tienen un doble efecto: la discriminación en puestos de mayor implicación personal pero una facilidad de gestión del tiempo de trabajo. Parece que los managers aplican esta regla cultural:

“En una sociedad industrial occidental, las mujeres tienen la responsabilidad de tareas domesticas y los hombres un rol de proveedor. Las personas son recompensadas cuando cumplen con sus roles y penalizadas por comportamientos divergentes de estos roles. Esto implica que los empleadores pueden ser mas propensos a responder positivamente a las mujeres que a los hombres al deseo de equilibrar la carrera profesional y la vida familiar.”

Comparamos ahora con nuestros resultados. La maternidad ha sido mencionada por la totalidad de los managers, ejerciendo una gran influencia sobre a gestión de la carrera. Esto se traduce según ellos, mediante una menor implicación durante la fase post-materna.

Según los estudios, observando el número de las mujeres activas segmentadas en función de la edad, se observa la famosa curva de M.



**Gráfica 2.2: La curva de M.**

Curva en M de la evolución de la implicación de las mujeres en función de la edad

Esta curva se refiere al modelo de actividad discontinua, donde observamos que la mayoría de las mujeres interrumpen su trabajo durante la maternidad, generalmente entre 24 y 40 años, después vuelven a implicarse cuando los hijos crecen. El problema para estas mujeres es que, esta pausa de maternidad se sitúa en una edad en la que los hombres evolucionan más. Esto refuerza la inequidad de oportunidad de acceso a los puestos.

Según las estadísticas de INSEE ( Institut national de la statistique et des etudes economique) en su estudio de paridad en 2011: la actividad del hombre es relativamente poco sensible al número y edad de los hijos, esto no es el caso de las mujeres. Entre 25 y 49 años, 83% de las madres que tienen un hijo, trabajan o están en busca de trabajo, este porcentaje cae hasta llegar a 68% cuando tienen dos hijos (teniendo el más joven menos de 3 años) y a 38% si tienen al menos tres hijos( teniendo el menor menos de 3 años) .

Los managers declaran que no toman en consideración esta diferencia por que la empresa actúa de manera de coger a las personas disponibles. No van a propulsar más rápidamente a las mujeres bajo el pretexto de perder años por la maternidad.

En nuestro estudio (5/8) managers reconocen que las mujeres se proyectan menos que los hombres debida a una “falta de confianza” en ellas mismas. La explicación dada por dos de los managers es que las mujeres necesitan más tiempo de organización y preparación mayor que los hombres. Los hombres estando mas en acción y en la improvisación se proyectan más fácilmente en puestos en lo que ignoran sus elementos a diferencia de las mujeres. Las mujeres se obstaculizan personalmente al no postular para puestos más elevados pensando que se sentirán más a gusto en puestos que controlan. Lo que deberían hacer los managers es dar a las mujeres más confianza en ellas mismas potenciándolas de ir más lejos y superar sus miedos.

en un artículo de the Wall street journal consagrado para a teoria del “glass ceiling” (Gay Bryant 1984) indican: el fenómeno que obstaculiza la carrera de las mujeres y cuya consecuencia es la escasez de su presencia en puestos superiores en la empresas, organizaciones e instituciones públicas. Se constituye por un conjunto de barreras invisibles creadas tanto por los prejuicios como los estereotipos y la forma de funcionamiento de las organizaciones.



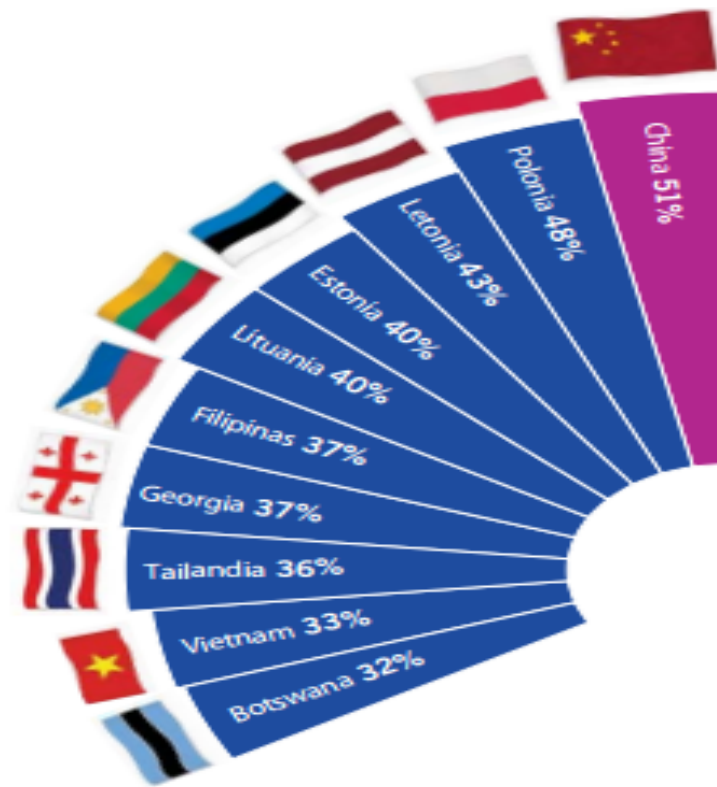
Figura 2.1: porcentaje de la presencia de las mujeres en altos cargos.

	MUJER		HOMBRE	
	CON CARGAS FAMILIARES	SIN CARGAS FAMILIARES	CON CARGAS FAMILIARES	SIN CARGAS FAMILIARES
Ningún ascenso	61,7%	63,3%	40,1%	54,6%
Uno o más ascensos	27,0%	30,0%	<b>46,9%</b>	<b>39,0%</b>
Ns/Nc	11,2%	6,7%	12,9%	6,4%
Nº medio de ascensos	0,62	0,63	1,38	0,93
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Base elevada	128	222	74	170
Base real	133.786	242.109	148.147	324.422

**Tabla 2.2: Ascensos y promociones internas de mujeres y hombres.**

Estas dos ilustraciones refuerzan la versión según la cual las mujeres son menos sujetas a promociones y ascensos en España. Sabiendo esto, deducimos dos escenarios, autocensura de las mujeres y el fenómeno “glass ceiling”.

Esto no solo se da en España sino en todos los rincones del mundo menos china. El siguiente gráfico muestra el top 10 de los países con más presencia femenina en los altos cargos.



**Figura 2.2: mujeres en puestos directivos en el mundo top 10.**

A lo largo de las entrevistas, los managers indican que la empresa actúa de forma racional sin ninguna discriminación de género. La baja implicación post-maternidad y las barreras psicológicas a la participación son los factores más tangibles de la relativa falta de progresión vertical de las mujeres.

La solución de algunos de los problemas que dificultan el progreso vertical jerárquico de la mujer sería “dar confianza mediante ejemplos”. Organizando reuniones entre mujeres de altos cargos para mostrar que no es imposible la evolución si se encuentra el punto de equilibrio entre la vida privada y profesional.

### **3. SINTESIS DEL ESTUDIO:**

Los managers en conjunto admiten ser sensibles a estas diferencias de género y declaran ser más o menos conscientes. No han tenido ninguna dificultad a citar cualidades de cada género.

Han reconocido en los hombres un conjunto de cualidades relacionadas con la manera de ser y las actitudes: directos, flexibles, resistentes, centrados en la eficiencia.

Los managers no declaran numerosas complicaciones en los hombres: son menos sujetos al estrés, comunicación directa y resolución rápida de conflictos, son disponibles y valorizan los éxitos. Lo que los hombres pueden aprender de las mujeres: ser rigurosos y e ir al fondo de las cosas.

La adaptación del management para los hombres se centra en la motivación y coaching. Los hombres necesitan más presión y supervisión de su organización.

Los managers ven en las mujeres unas formidables cualidades de organización y rigor y cualidades relacionales apreciadas por los equipos.

Los managers afirman dedicar una atención particular al management de mujeres. Su sensibilidad al estrés y a la “forma” tiene que ser tomada en cuenta, por lo tanto son más atentos. Por último el género es tomado más en cuenta en el management tipo hombre/mujer y management mujer/mujer.

Las mujeres se consideran más implicadas en sus tareas que los hombres, y a veces hay que moderar esa implicación. Toman más a pecho todas las cuestiones como la forma del discurso. El management entonces debería moderar y no potenciar estos aspectos. Lo que las mujeres pueden aprender de los hombres es: ser menos rencorosas y relativizar. Deberían tener más confianza en sí mismas.

La diversidad es muy apreciada por los managers y solo involucran la variable de género cuando puede afectar al rendimiento. La acción gerencial es:

- Acciones de prevención de coaching para los hombres.
- Acciones curativas de apoyo a las mujeres.

Identificar y comprender estas “culturas” de género permite una mejor adaptación en términos de comunicación y de acción.

En el contexto de diversidad, los hombres parecen ayudar a las mujeres para relativizar y ser más directas y las mujeres a su vez a los hombres a ser más sensibles a todas las cuestiones, tratar tanto la forma como el fondo y organizarse de manera más precisa. Esto no es explícito pero se podría llevar a cabo mediante el establecimiento estándares

y normas universales en los equipos que cada uno tiene que seguir. Los estándares pueden ser por ejemplo el nivel de organización y la velocidad esperada para la realización de alguna tarea, proyecto o misión, eso permitirá un desempeño más satisfactorio.

#### **4. LÍMITES DEL ESTUDIO.**

Evidentemente y de acuerdo con los managers, el género no es la única variable para un manager adaptado. Las características prevalecientes son la edad, la experiencia, el puesto ocupado, el sector así como otros aspectos susceptibles a una adaptación.

Junto a estos criterios, la toma en consideración del género sigue siendo tabú que generalmente negamos. Aunque sea solo una parte, al no tomarle en cuenta es un factor significativo en los errores de comunicación.

El estudio realizado está limitado en término de público tratado: 8 managers evidentemente no son representativos. Sin embargo, es un estudio cualitativo (duración de 30 min más o menos, la mayoría son realizadas personalmente, preguntas abiertas, etc. Y la calidad de entrevistas es preferida a la cantidad.

Podemos considerar que los temas han sido selecciones de manera arbitraria, en el sentido de que no resultan de ningún método. Los temas elegidos aquí eran los más visibles en la literatura del tema abordado.

#### **CONCLUSIÓN.**

El tema tratado en este trabajo fin de grado afecta a todo el mundo y genera un gran interés a su alrededor donde cada uno tiene su opinión e interesado por los resultados.

Esto sigue siendo un tema vasto, y todavía no se sabe si el criterio género es relevante o no, aunque algunos afirman realizar esa pregunta de forma habitual y cotidiana.

El género tiene múltiples impactos sobre los individuos en una empresa y los managers deben convivir con ellos todos los días, de manera consciente o inconsciente. La percepción y el tratamiento ligado al género a menudo no se perciben como tal. En

efectivo, el tema del trabajo, las investigaciones necesarias y las discusiones y debates que ha generado nos permite observar a qué punto el tema es sensible. No en el sentido de no poder hablar de ellos pero en el hecho de que las luchas feministas inhibir la percepción objetiva de las diferencias de género que queramos o no existe.

Este trabajo no investiga por que hay diferencias sino más bien ¿Que podemos hacer con estas diferencias? Negarla podría ser justo pero podría perjudicar los resultados. Exaltarlos puede reforzar los estereotipos y sacar lo bueno de cada uno.

La composición sexual de los equipos influye el management; los equipos mixtos parecen ser más óptimos. Tanto un equipo exclusivamente femenino o masculino presentan limitaciones. Un equilibrio de género permite celebrar las particularidades de cada uno.

Inspirándonos en la intersección entre el análisis cultural de Greet Hofstede y las conferencias de reconciliación de género de John Gray para abordar este tema, estaría interesante avanzar en su análisis para determinar si el género representa o no una cultura.

Según los 5 criterios de análisis de culturas de Hofstede (relación jerárquica, masculinidad/feminidad, la incertidumbre, individualismo/colectivismo y la orientación orto o medio plazo) aplicados a los dos sexos, podríamos saber metafóricamente si “los hombres vienen de Marte y las mujeres de Venus”.



## BIBLIOGRAFÍA

Allport GW, 1954, *The nature of prejudices*, Cambridge, MA : Addison-Wesley

Avivah Wittenberg-Cox, Mars 2011, *Mixité dans l'entreprise, mode d'emploi: Femmes + hommes : pour un management d'un nouveau genre*, Eyrolles.

Claire Chevalier et Soraya Khadir, Mai 2012, *Les Stéréotypes sur le Genre*, IMS-Entreprendre pour la Cité.

David Haig, 2004, *The Inexorable Rise of Gender and the Decline of Sex: Social Change in Academic Titles, 1945–2001*, Archives of Sexual Behavior,

Doräi Mohamed Kamel, 1988, *Qu'est-ce qu'un stéréotype*

Emeline Wattin, 2013, *L'analyse des facteurs interpersonnels et du style de management sur la perception du stress dans une situation d'insecurite de l'emploi*, EBS

Gender, culture and organizational change. Putting teory into practice. Edited by Catherine Itzin and Janet Newman.

John Gray, 1992, *Les hommes viennent de Mars, les femmes viennent de Vénus*, Editions Harper Collins.

Marie Duru-Bellat, 2008, *La (re)production des rapports sociaux de sexe : quelle place pour l'institution scolaire ?*, Travail, genre et sociétés 1/2008 (N° 19),

Peter Drucker, 1952, *The Practice of Management*

Pierre G. Bergeron, *La gestion dynamique*. Canada 2006

Rosener Judy B., 1990, *Ways women lead*, Harvard Business Review,

Sophie Landrieux-Kartochian, , Octobre 2004, *La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature*, DARES N°83,

Thomas David A. et ELY Robin J., 1996. *Making differences matter: a new paradigm for managing diversity*, Harvard Business Review.

<http://mip->

[ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichier?ID\\_FICHIER=1295877018033](http://mip-)

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Management#cite\\_ref-5](http://fr.wikipedia.org/wiki/Management#cite_ref-5)

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Management#Six\\_qualit.C3.A9s\\_essentielles\\_d.27un\\_bon\\_l\\_eader](http://fr.wikipedia.org/wiki/Management#Six_qualit.C3.A9s_essentielles_d.27un_bon_l_eader)

<http://www.disfor.unict.it/Public/Uploads/links/Stereotypes%20and%20prejudice%20to%20ward%20Africans%20in%20univ%20students.pdf>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/St%C3%A9r%C3%A9otype>

[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/enfan\\_0013-7545\\_1988\\_num\\_41\\_3\\_2154](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/enfan_0013-7545_1988_num_41_3_2154)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Distinci%C3%B3n\\_entre\\_sexos\\_y\\_g%C3%A9nero](http://es.wikipedia.org/wiki/Distinci%C3%B3n_entre_sexos_y_g%C3%A9nero)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Sexo>

[http://es.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9nero\\_\(ciencias\\_sociales\)](http://es.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9nero_(ciencias_sociales))

[http://download.springer.com/static/pdf/110/art%253A10.1023%252FB%253AASEB.000014323.56281.0d.pdf?auth66=1403964331\\_bdc88a538fb560cf2829a4bc11d1677&ext=.pdf](http://download.springer.com/static/pdf/110/art%253A10.1023%252FB%253AASEB.000014323.56281.0d.pdf?auth66=1403964331_bdc88a538fb560cf2829a4bc11d1677&ext=.pdf)

[http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/boletinEstadistico/docs/numero\\_1\\_Enero\\_2013.pdf](http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/boletinEstadistico/docs/numero_1_Enero_2013.pdf)

<http://www.ine.es/>

<http://www.coec.es/Medidas%20de%20incentivaci%C3%B3n%20para%20la%20contrataci%C3%B3n%20femenina%20COEC.pdf>

[http://scd-theses.u-strasbg.fr/346/01/RAMBOARISON\\_Lalao\\_2008.pdf](http://scd-theses.u-strasbg.fr/346/01/RAMBOARISON_Lalao_2008.pdf)

<http://depot-e.uqtr.ca/4824/1/000628951.pdf>

<http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/dossier/management-ce-que-les-femmes-peuvent-apprendre-aux-hommes-et-vice-versa/5-la-promotion-des-resultats.shtml>

[http://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/academic/Gender\\_&\\_Racial\\_Differentials\\_In\\_Promotions\\_2009.pdf](http://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/academic/Gender_&_Racial_Differentials_In_Promotions_2009.pdf)

<http://www.erudit.org/revue/ri/1994/v49/n2/050938ar.html>

<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1226/ip1226.pdf>

<http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-Estudio-IBR-2013-mujer-en-puestos-directivos.pdf>

[http://www.artmin.fr/elzear/images/stories/revues/ELZEAR\\_Le\\_management\\_interculturel\\_selon\\_le\\_modele\\_de\\_Geert\\_Hofstede.pdf](http://www.artmin.fr/elzear/images/stories/revues/ELZEAR_Le_management_interculturel_selon_le_modele_de_Geert_Hofstede.pdf)

Anexo 1: Guía de entrevista

## Guía d entrevista para el Trabajo Fin de Grado

### La adaptación de los managers al género de sus equipos

#### Curso de Adaptacion al Grado ADE.

##### Contexto:

Estudio sobre el impacto del género en el management.

##### Problemática

¿Cómo los managers toman en consideración el género de sus equipos?

##### Hipótesis del estudio:

H1: ¿Son conscientes los managers de las diferencias de género de su equipo?

H2: ¿Adaptan los managers su gestión al género?

##### Guía de entrevista.

1. ¿Trabajó usted con equipos con mayoría femenina? Masculina? Mixtos?
2. ¿Me podría citar 3 cualidades destacables en el trabajo de la mujer?
3. ¿Me podría citar 3 cualidades destacables en el trabajo del hombre?
4. ¿Está de acuerdo con que las mujeres organizan el trabajo más eficientemente que los hombres?
5. ¿Usted piensa que el género influye en la manera de comunicar (tono, actitud, etc.)?

6. El género ¿influye la manera de gestionar el estrés?
7. ¿Cuáles son las cualidades de los hombres/mujeres a la hora de gestionar conflictos?
8. ¿la gestión de carrera, es idéntica para el hombre y la mujer?
9. Al presentar los rendimientos ¿cree usted que es igual para los hombres que las mujeres?
10. ¿cree usted que una gestión diferenciada en función del género estaría justificada?

Anexo 1 : Diferencias cognitivas resultante del sexo del cerebro

<b>DIFERENCIAS COGNITIVAS</b>	
<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>
<p>Mejor habilidad VISUOESPACIAL (HD)</p> <p>Mejor habilidad VISUOESPACIAL en tests que examinan la rotación mental y las habilidades de percepción espacial</p>	<p>Mejor habilidad LINGÜÍSTICA (HI)</p> <p>Mejor habilidad LINGÜÍSTICA en ciertas habilidades verbales, especialmente en fluencia verbal</p> <p>Mejor habilidad en fluencia verbal de tipo fonético pero no semántico</p>
Razonamiento matemático	Los lóbulos temporales se activan bilateralmente (PET) en varones con pruebas de razonamiento matemático, esta específica activación cortical no es observada en mujeres.
	Velocidad perceptiva
	Tareas manuales motoras finas
	Memoria verbal

Anexo 2: círculo vicioso de las barreras culturales

