

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN CLAVE FEMENINA

¿SE PUEDE HABLAR DE UN LIDERAZGO EMPRESARIAL DIFERENTE SI QUIEN DIRIGE ES UN VARÓN O UNA MUJER? ¿CUÁL ES EL VALOR DIFERENCIAL DEL AUTENTICO LIDERAZGO DE LA MUJER?

Cuando se habla de liderazgo, se lo relaciona con ciertas características asociadas a comportamientos propios de los varones, como cumplimiento de objetivos, orientación a los resultados, competitividad, poder y niveles jerárquicos, habilidad para controlar emociones, entre otros. Ahora bien, ¿se trata de verdaderas características masculinas o será que ellas son las competencias acordes con las posiciones de dirección y, debido a que tradicionalmente dichos puestos han sido ocupados por varones, se califican esos comportamientos como masculinos? ¿Tiene la mujer competencias específicas que contribuyen desde una perspectiva distinta?

Es verdad que abunda la literatura focalizada al liderazgo que asocia dichos comportamientos a los varones, dando casi por sentado que si una mujer pretende dirigir debe asumirlos. Sin embargo, para que una mujer lidere una organización de manera eficiente, no es necesario que actúe como un hombre. Lamentablemente, hay que hacer esta aclaración, porque muchas veces cuando las mujeres llegan a puestos de dirección se “masculinizan”, disfrazan su feminidad, adoptando un estilo de dirección incluso más rígido e inflexible que el de los varones.

Cuando la mujer deja de lado su ser femenino en el ambiente laboral, comienza a competir por ser la mejor empresaria, la mejor secretaria, la mejor ejecutiva. Puede llegar a plantearse su carrera profesional como una competencia de supervivencia y de ascensos continuos. Esto puede llevar a que pierda una de sus grandes fortalezas: el sentido de colaboración. Sin él, no puede haber unión, y cuando ésta falta se cae necesariamente en la competencia. Es evidente que el mundo de los negocios está regido por la competencia, pero también es verdad que cuando se pierde el sentido del trabajo, la competencia se vuelve un arma de doble



POR PATRICIA DEBELJUH

Profesora en Prácticas de Dirección del Área Comportamiento Humano en la Organización del IAE

pdebeljub@iae.edu.ar

filo, porque genera rivalidad y discrepancias que alejan a las personas de cualquier objetivo común.

La mujer pierde mucho cuando, dejándose llevar por una pretendida igualdad mal entendida, deja de ser “mujer” para adoptar aires o modalidades masculinas. En estos casos, no hay que olvidar que “la igualdad no es un atributo aplicable a las personas, entre otros motivos y no el menos importante, porque no la necesitan para nada. Cada persona es un absoluto, que vale absolutamente y cuya exclusiva misión es ser alguien que está destinada a ser. Esto lleva consigo un desarrollo acabado de su masculinidad para el varón y el cumplimiento más cabal de su feminidad para la mujer, que son las maneras respectivas como uno y otra pueden alcanzar la plenitud personal.”¹ Vale recordar aquí aquel consejo de Unamuno a un escritor novel que se consideraba poco considerado por la crítica: “No

te creas más ni menos ni igual que otro cualquiera, que no somos los hombres cantidades. Cada cual es único e insustituible; en serlo a conciencia pon todo tu empeño.”²

MUJERES AL FRENTE DE UN EQUIPO

Lo mejor que puede hacer una mujer es aportar al mundo laboral lo que le es propio e insustituible, sin olvidar que muchas veces se le exigirá una demostración de lo que sabe hacer. En efecto, la discriminación implícita o velada a la que se enfrentan las mujeres en el ámbito laboral lleva a que, aunque sus méritos sean importantes, estén obligadas a desarrollar sus tareas mejor que los hombres si realmente quieren triunfar profesionalmente. Esto se acentuará si llegan a liderar un equipo de trabajo. En realidad, todos ponen a prueba a sus nuevos jefes, pero si quien ocupa el cargo es una mujer, más todavía. Y ni digamos si el equipo de tra-

bajo está integrado por varones. La experiencia de muchas ejecutivas indica que existe una cierta reticencia por parte de los varones a ser dirigidos por mujeres. Sin embargo, se percibe también que algunos hombres manifiestan no estar disconformes con esa situación. Cuanto más confiado sea un varón, más aprobará la presencia de mujeres en cargos directivos, ya que aceptan —especialmente las nuevas generaciones— con más naturalidad que las mujeres están en igualdad de condiciones.

Más allá de que existen varios mitos al respecto —en muchos casos, asociados al machismo—, la realidad indica que las mujeres triunfan en las empresas gracias a —y no a pesar de— sus tradicionales características femeninas. Esto lleva a abordar cuáles son esas competencias propias del liderazgo femenino que posibilitan a la mujer no resignar lo que tiene de único y original para aportar. A la vez, este análisis permite entender cómo se deben flexibilizar las culturas corporativas para que sepan aprovechar todo su potencial.

Si bien la historia muestra que han sido los hombres quienes diseñaron las reglas en el mundo profesional, hoy podemos ver cómo la mujer aporta un estilo de liderazgo que enriquece el funcionamiento de las organizaciones. Ahora bien, no hay que olvidar que el aporte de la mujer ha de ser complementario al del varón, porque ambos estilos son enriquecedores para la empresa. Cada uno tiene sus puntos distintivos para sumar; igualarlos o pretender homologarlos sería hacer un reduccionismo de la naturaleza femenina y masculina.

No es un tema de quién es más o quién es menos, sino cómo ayudar a que se complementen con las competencias de unos y de otros. Para eso, es preciso analizar el rol complementario del liderazgo femenino y las potencialidades de la mujer aplicadas al mundo laboral sin hacer menos las del hombre, ya que los valores de la femineidad no han de prevalecer, sino ser complementarios y convivir armónicamente en la empresa y en la vida social con los atributos de la masculinidad.

Numerosos estudios muestran que el estilo femenino es diferente al masculino en relación con la forma de comunicar, de resolver conflictos, a la hora de tomar decisiones y de establecer estrategias para el logro de los objetivos, etc. Ambos son diferentes y complementarios, y en la interrelación entre estos dos estilos se da una modalidad de liderazgo que responde a las tendencias más innovadoras de las nuevas culturas organizacionales. No hay que olvidar que “la complementariedad entre ambos es dinámica. La presencia de la mujer despierta en el varón cualidades que, sin ella, quedarían adormecidas, lo mismo que, sin el amor masculino, la femineidad no lograría su pleno desarrollo.”³

EL LIDERAZGO FEMENINO

Es mucho lo que una mujer tiene para dar a las organizaciones. Aún corriendo el riesgo de simplificar la cuestión y sin ánimo de fijar estereotipos, se analizarán las características propias y positivas del liderazgo femenino, teniendo en cuenta que estos aspectos pueden estar también presentes en el liderazgo de los

varones. Se trata, precisamente, de capacidades que de manera innata tiene la mujer. Esto no significa que los hombres carezcan de ellas. De hecho, cada vez más varones cuentan con ellas. En otras palabras, aquellos valores que se consideran propios de lo femenino no tienen que ser vistos en modo alguno como privativos ni exclusivos de la mujer, sino que hay que considerarlos como igualmente indispensables en el varón.⁴

En líneas generales, puede afirmarse que la mujer tiene una visión global de las cosas y, al mismo tiempo, no deja pasar ningún detalle. Esta mirada no tan focalizada como la del varón le permite estar abierta ante lo desconocido, sin prejuicios racionales que la condicionen. Aquí se fundamenta su capacidad de innovación, alimentada por el deseo de escuchar y de preguntar. Valoran la creatividad y la opinión contraria. Dicen abiertamente y sin complejos cuando algo no lo saben. No tienen miedo a equivocarse y, por eso, suelen ser audaces y flexibles.

La intuición está en su naturaleza, pero no son improvisadas. La intuición es la facultad que permite hacer juicios claros y precisos sin necesidad de mucho análisis. Se habla del “genio” de la mujer y con frecuencia se lo asocia a una delicada sensibilidad frente a las necesidades y requerimientos de los demás. La mujer tiene una capacidad casi innata de captar los posibles conflictos y comprenderlos. Muestra mayor tacto para afrontarlos y resolverlos con iniciativa y espíritu de superación, tal vez porque está más acostumbrada a tener que vencer resistencias. Todo esto la convierte también en una gran negociadora: saber tratar los temas y enfocarlos de manera tal que todos ganen, y nadie se sienta herido, derrotado o vencido. Es ésta una de sus fortalezas a la hora de negociar.

En la mujer se destaca esa habilidad para estar en varias cosas a la vez y alcanzar muy buenos logros. El varón está más pendiente del resultado sin detenerse demasiado en el procedimiento, tiene un conocimiento más secuencial, una cosa tras otra. La mujer, en cambio, tiene un conocimiento más abarcativo que le permite asumir varias cosas al mismo tiempo. Tiene algo así como instinto natural para planificar, gerenciar y distribuir responsabilidades. Sabe organizarse de manera más efectiva y rápida. Esta capacidad va unida a la gestión del tiempo para llegar a todo, intentando no agobiarse. Varios estudios revelan que, ante situaciones límites, la mujer demuestra mayor resistencia al estrés.^{***5***} Sin embargo, la mujer tiene que cuidar que esa multifuncionalidad y ese pensamiento lateral que la hacen más creativa y la convierten en una “mujer orquesta” no se transformen en dispersión.

Generalmente, la mujer es más cercana, y esto se nota por esa capacidad de mostrar el amor o el interés por las personas o problemas de un modo concreto, estando en los detalles. Ese gestionar con cercanía no implica que sea menos rigurosa o que esté menos orientada a resultados. Esa proximidad hace referencia al desarrollo natural de la empatía que le permite hacerse cargo de las necesidades de los demás y generar relaciones interpersonales más confiables y creíbles. Así como durante el embarazo la mujer experimenta una cercanía única hacia un nuevo ser humano, su naturaleza también favorece el vínculo afectivo con quienes

la rodean. “En las relaciones interpersonales, la mujer se orienta mejor al mundo de los demás, es empática, diestra en captar los mensajes que nos transmite el lenguaje corporal, lo que le permite encontrarse más próxima a cuanto las personas piensan, desean y sienten.”⁶

Esta capacidad de ponerse en el lugar del otro dota a la mujer de una sensibilidad característica que la predispone al servicio de los demás. Esta habilidad hace que las mujeres sean especialmente competentes en todo lo relativo a la gestión y dirección de personas y a los puestos vinculados directamente con los clientes, a la vez que se muestran eficaces en profesiones en las que el servicio es el foco principal (medicina, enfermería, docencia, etc.)

Esta apreciación se ve confirmada en el “Report of Women’s Leadership Conference of the Americas”, el que revela que la participación mayoritaria de las mujeres se da en áreas como Recursos Humanos, Marketing, Administración, Control de Calidad y Servicio al cliente. Otros sectores como Finanzas, Operaciones, Planeación Estratégica y Sistemas son ocupados en su gran mayoría por varones.⁷

La sensibilidad de la mujer está presente en su estilo de dirigir y constituye un verdadero aporte para humanizar las relaciones dentro de las organizaciones. A la hora de liderar un equipo, lo hace contagiando entusiasmo. Puede decirse que trata de imponer menos y persuadir más y que, a veces, es más contenedora con sus empleados que los varones. En un puesto directivo, la mujer suele confiar más en la cooperación que en la competencia. Para eso, necesita descubrir a cada persona, conocer sus talentos, confiar en ellos y en el aporte que cada uno puede dar al grupo. Se dice que su estilo de liderazgo rompe el anonimato y toma en cuenta las preocupaciones y expectativas de los demás, mostrándose solidaria y buscando alternativas, sin olvidar que las personas son más importantes que las cosas o que los resultados.

CREADORAS DE CONSENSO

A la mujer le gusta fomentar el trabajo en equipo entre sus compañeros, más aún, ellas mismas trabajan mejor mancomunadamente. La experiencia indica que con frecuencia los equipos de trabajo a cargo de mujeres suelen funcionar más armónicamente, porque ellas son naturales creadoras de consenso y saben comprometer a la gente con su trabajo. Para lograr esto, tienden a distribuir la información con sus colegas y se muestran más conciliadoras a la hora de tomar decisiones y fijar prioridades. A diferencia de muchos hombres, las mujeres no ven la participación y la delegación como una amenaza a su autoridad, sino como una parte integral de su responsabilidad como directivas.

Todo esto requiere grandes dotes para motivar a las personas. Con frecuencia, los hombres consideran que el propio interés de sus subordinados es el único estímulo eficaz, por eso suelen utilizar incentivos económicos para quien trabaja mejor y recurren a las sanciones cuando alguien no realiza bien su tarea. Según Judy Rosener, profesora de la Escuela de Negocios de la Universidad de California, “las mujeres procuran transformar el interés indi-

vidual de los trabajadores en preocupaciones por objetivos más amplios: el éxito global de la empresa es parte de su propio éxito profesional y éste, condición de aquél.”⁸

Por estar más dedicada a la educación de los hijos, la mujer suele mostrar mayor sensibilidad hacia el cultivo de los valores. “Las mujeres representan los rasgos de la modernidad traducidos en un mayor pragmatismo, y a la vez inclinadas al humanismo, son más tolerantes y menos dogmáticas, y con un rigor ético superior.”⁹ Esto está asociado a que la integridad es un pilar en la construcción de redes interpersonales confiables y es condición para la cooperación entre los hombres. Ya hemos hecho referencia a ese sentido de colaboración y a esa capacidad de generar vínculos interpersonales que tienen precisamente las mujeres. Al ejercer un liderazgo más cercano, la mujer tiende a conseguir con mayor facilidad una buena reputación, ya que ésta consiste precisamente en gozar del reconocimiento de los demás, fundado en la confianza y en la rectitud de intención y avalado por la transparencia y la honestidad en las acciones.

Otra competencia clave de la mujer, que no necesita demasiada comprobación, es la mayor capacidad de comunicación. No es difícil encontrar en compañías dirigidas por mujeres canales abiertos de comunicación que reciben sugerencias de los empleados y posibilitan una mayor participación en los asuntos de la empresa. Los académicos analizan los diversos modelos de comunicación que hombres y mujeres siguen de manera predominante, y llegan a constatar que la diferencia entre ambos remite, en última instancia, a una diversa forma de conectar el discurso con el poder.

Deborah Tannen, una experta norteamericana, señala que, entre algunos rasgos diferenciales del modo de comunicación femenino, las mujeres tienden a manifestar los problemas para compartir experiencias y no necesariamente para pedir consejo. Que no siempre que dicen “lo siento” se están disculpando, ni siempre que dicen que sí están manifestando su acuerdo. La mayor parte de las veces, con estas expresiones, están manteniendo el vínculo que, según ellas, cualquier conversación instaura.¹⁰ Tannen postula que éstas y otras peculiaridades discursivas revelan la manera, diversa de los hombres, que tienen las mujeres de percibir la vida social. “En el ámbito público el hombre se entiende como un sujeto que se enfrenta a un orden social jerárquico, tiene como ideal la independencia y entabla con los demás relaciones asimétricas: guiadas por la competencia y el conflicto. La mujer, en cambio, se entiende como un sujeto en medio de una red de conexiones, aspira al fortalecimiento de unas relaciones que generalmente percibe como simétricas: entre semejantes.”¹¹

Otro fenómeno corrobora esta apreciación. Es sabido que las mujeres tienden a hablar a la vez y entenderse, porque visualizan la conversación como una construcción colectiva en la que todas participan. En esto también la mujer se diferencia del varón. Ellos suelen focalizarse en un tema hasta acabarlo; precisamente las interrupciones suelen estar a cargo de los hombres, que son los que generalmente cambian abruptamente de tema. Las mujeres, en cambio, “no suelen interrumpir, sino yuxtaponerse al

habla del otro en forma solidaria, para apoyar su punto de vista o para mostrar empatía, es decir, no para ejercer un poder como los hombres, sino para establecer una relación guiada por su gran compromiso con la palabra ajena.”¹²

EL PODER PARA LOS HOMBRES Y PARA LAS MUJERES

Como hemos visto, estas competencias se ponen también en juego a la hora de la construcción del poder. También aquí surgen diferencias importantes. En primer lugar, el varón tiende a concebir el ejercicio del poder, ya sea en el nivel social o empresarial, como una contienda en la que se pone a prueba la fortaleza de cada uno contra los que quieren imponer su voluntad. De ahí que el poder, según la mirada del varón, provenga de la acción individual contra otros. “Para las mujeres, en cambio, la comunidad es la fuente de poder. Una comunidad que se construye con la comunicación como lo revela la raíz común de estas palabras. El aporte femenino al discurso, pues, no consiste en replicar en el dominio público el discurso del hombre: confrontar, discutir, gritar, litigar, son formas masculinas de empobrecer la función de las palabras en el armado de la sociedad.”¹³

Estas diferencias se perciben ya desde pequeños, por ejemplo, a la hora de las actividades recreativas: las nenas no juegan a matar, tienen juegos más inclusivos, mientras que los varones suelen elegir aquellos en los que uno gana y otro pierde. Tal vez por eso ellos están más focalizados a las metas, a ser competitivos y, por supuesto, a ganar. Si esto se lleva al ámbito laboral, se percibe que la mujer está motivada a actuar por algo que va más allá de los resultados o del cargo. No se focaliza tanto en el poder, sino más bien tiene una tendencia marcada a la creación de estructuras descentralizadas que evitan el autoritarismo. Sin embargo, un peligro que acecha el ejercicio del poder de las mujeres se relaciona con los prejuicios de algunos hombres, que a veces se sienten inseguros y se escudan detrás de esos prejuicios para defenderse. De ahí que una misma situación puede ser interpretada de diferente manera si el protagonista es una mujer o un varón. Por ejemplo, cuando ella adopta una posición firme frente a algún tema, se dice que es una mujer complicada mientras que, ante la misma decisión, si fuera un varón sería un hombre de carácter. El desafío

de las mujeres es conservar los aspectos femeninos en el poder y no pretender ejercerlo de manera masculina.

La mujer en el ámbito profesional tendrá siempre que demostrar su valor profesional, intelectual y humano. Pero si sabe utilizar su “genio” femenino en todo su potencial, tendrá más posibilidades de convertir la competencia en cooperación y de transformar la confrontación en diálogo. No hay que olvidar que el estilo esperable de los líderes del nuevo milenio es aquel que escucha, participa a otros, comunica, comparte poder e información, busca consenso y luego decide. Por lo tanto, la mujer, poseedora por naturaleza de esas habilidades, no requiere imitar al varón en su estilo, sino que ha de saber aprovechar al máximo sus condiciones naturales. Y el varón ha de prepararse para contar con ellas. **IAE**

¹Melendo, Tomás: “Feminizar el mundo: una revolución silenciosa”, Revista *Itsmo*, año 50, n. 4, México, 2008, p. 68.

²Unamuno, Miguel de: “¡Adentro!” en *VVAA: Obras selectas*, Plenitud, Madrid, 1965, p. 186.

³Melendo, Tomás: “Feminizar el mundo: una revolución silenciosa”, Revista *Itsmo*, año 50, n. 4, México, 2008, p. 61.

⁴Cfr. Aparisi, Ángela y Ballesteros, Jesús: “Por un feminismo de la complementariedad”, EUNSA, Pamplona, 2002, p. 22.

⁵Alluisi, E. A., & Fleishman, E. A.: “Human performance and productivity. Stress and performance effectiveness”, Hillsdale, N.J., 1982; Lawrence Erlbaum. Beehr, T. A., & Bhagat, R. S. “Human stress and cognition in organizations: an integrated perspective”, New Cork, 1985; Buendía Vidal, J., & Ramos, F.: “Empleo, estrés y salud”, Pirámide, Madrid, 2001; CIMOP: “El estrés en las mujeres trabajadoras: sus causas y sus consecuencias”, Instituto de la Mujer, Madrid, 2000.

⁶Pérez, José Luis: “Valores socioculturales que afectan a la gestión de las personas y la competitividad de las empresas”, CESTE, octubre, 1998, p. 15.

⁷“Report of Women’s Leadership Conference of the Americas”, abril 2005.

⁸Cfr. Rosener, Judy: “Differences Make A Difference”, *The Healthcare Forum Journal*, September-October 1992, vol 35, 5.

⁹Pérez, José Luis: “Políticas orientadas a la dirección de personas”, Universidad de Deusto, Bilbao, 1999, p. 439.

¹⁰Cfr. Tannen, Deborah: “You Just Don’t Understand: Women and Men in Conversation”, William Morrow, New York, 2006.

^{11 12 13} Fernández Pedemonte, Damián: “El discurso público de las mujeres”, *La Nación*, 28 de mayo de 2007, p. 17.

simple



simplemente



Simplemente las papas más famosas del mundo.

