

Habilidades

## El 'factor humano' diferencia el estilo de dirigir de la mujer

La capacidad para tener en cuenta el impacto de sus decisiones en los demás caracteriza a las directivas

**Alfredo García** / MADRID (25-02-2006)

Hombres y mujeres son capaces de ejercer bien el liderazgo, de crear buenos equipos, de tomar las decisiones adecuadas y de llevar a una organización al éxito. Sin embargo, existen algunas diferencias en el modo en que unos y otros llevan a cabo su tarea. Para Pilar Gómez-Acebo, presidenta de Honor de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (Fedep), 'mientras que el hombre utiliza la perspectiva del teleobjetivo para enfocar los problemas, la mujer emplea el gran angular', es decir, tiene en cuenta la situación desde un punto de vista más global.

Durante una charla organizada por el Club de Dirigentes de Marketing de Madrid, Gómez-Acebo aseguró que la clave está en el 'factor sensibilidad', que consiste en tener en cuenta cómo las decisiones influyen en los demás. Ramona Vicente, socia-consultora del Instituto de Liderazgo, lo explica de una forma parecida: 'La mujer directiva no sólo tiene en consideración el impacto de sus actuaciones en el individuo, sino en la armonía de todo el equipo'.

Esa sensibilidad más acentuada en la mujer encierra, en opinión de Gómez-Acebo, dos actitudes que no se emplean demasiado en el mundo de la empresa: observar y escuchar. '¿Cuánto tiempo dedicamos a observar y cuánto a hacer cosas? ¿Cuánto empleamos en hablar y cuánto en escuchar? Nos hemos convertido en unos analfabetos emocionales y afectivos', denuncia.

'En las empresas somos entes mecánicos que arrasamos con todo. Nos salimos del mapa en horas trabajadas. ¿Para qué? Hay una insatisfacción generalizada, aparece el mobbing, muchas mujeres han abandonado los puestos de alta dirección... Algo hemos hecho mal', continúa.

Esta forma distinta de ver las cosas, la capacidad para entender mejor el factor humano, es lo que puede evitar todos los problemas que enuncia Pilar Gómez-Acebo. De hecho, Juan Rivera, socio director del Instituto de Liderazgo, cree que las cualidades que atesoran las mujeres las hacen estar 'mejor posicionadas en la línea de salida' de los puestos de dirección. 'Hoy ya no basta con alcanzar los objetivos. No es válido llevar a cabo una política de tierra quemada. De nada sirve conseguir algo si se quedan diez personas en el camino. Ese grupo de gente nunca más querrá trabajar con el responsable del equipo o se irá a otra empresa', afirma. En su opinión, la manera que tienen muchas mujeres de ver las cosas y de actuar conecta con la tendencia de las necesidades de las organizaciones y el estilo de liderazgo que tiene en cuenta el impacto de las acciones sobre los demás y hace hincapié en los componentes sociales de la gestión.

La gran diferencia entre la mujer y el hombre consiste, por tanto, en que sabe trabajar mejor con los demás. Según una encuesta elaborada por el Instituto de Liderazgo, el 82,1% de las mujeres directivas poseen rasgos de extroversión, entendiéndolo como tal una capacidad para analizar las situaciones con su entorno. En el caso de los hombres, esta cifra se reduce al 73,7%. También hay una gran diferencia en cómo toman las decisiones. La encuesta de esta organización habla en este caso de dos conceptos: feeling y thinking. 'El primero se basa en un proceso de causa y efecto. El otro, también es lógico, pero introduce elementos subjetivos, como los valores', explica Pedro Gioya, socio-consultor de esta compañía. El segundo elemento es minoritario tanto en el hombre como en la mujer. Ambos tratan de ser lo más pragmáticos que pueden. Pero hay una diferencia: mientras que un 11,4% de los hombres se guían por este criterio hay un 18,8% de mujeres que lo hacen.

### **Proyección interrumpida**

Pero las aparentes ventajas competitivas de la mujer todavía no parecen contar demasiado en el mercado laboral. Según la consultora Hudson, sólo el 24,89% de los puestos de dirección están ocupados por mujeres. Esta cifra pone de relieve la existencia del ya clásico techo de cristal de las mujeres. 'Creo que ese techo nos lo ponemos nosotras mismas porque damos tanta importancia a nuestro entorno personal y familiar como al profesional', indica María Benjumea, presidenta ejecutiva de Infoempleo. Tanto ella como Gómez Acebo consideran que la conciliación de la vida personal y familiar va a dejar de explicar las dificultades de muchas mujeres para acceder a puestos de dirección. En primer lugar, 'porque ha dejado de ser algo que preocupe únicamente a la mujer, ya que los hombres también aspiran a alcanzarla', dice la presidenta de honor de Fedepe. 'La mujer tiene que cambiar el chip. Lo mismo que nosotras hemos conseguido llegar a puestos de responsabilidad tenemos que

desempeñar las tareas que han recaído sobre nosotras, pero sin dictarles las normas', afirma Benjumea. Todo un cambio social y en el mundo de la empresa.

### **Empresas volcadas en la gestión del pensamiento**

Los responsables de los puestos de dirección, sean hombres o mujeres, han de pasar de la gestión del conocimiento a la del pensamiento, según Pilar Gómez-Acebo. 'He conocido sitios en los que el conocimiento era objeto de robo. Sin embargo, he disfrutado en aquellos en los que se hace una gestión del pensamiento, de lo que nace del corazón y pasa por la cabeza', señala. A su juicio, lo que sale de la razón es razonamiento, no conocimiento. 'El pensamiento es aportar lo mejor a los demás para esperar la misma respuesta. Eso es productividad', añade. La experta es partidaria de usar la 'generosidad inteligente', que consiste en acercarse a las personas del entorno desde el ámbito en el que cada uno es mejor. 'Así al otro le toca devolverlo porque si no, se sale del juego', explica.