

## ¿Hay valores de directivas y valores de directivos?. Coaching eficaz para mujeres directivas

Por Javier Cantera Herrero

Socio Director de Human Coaching y Presidente del Grupo BLC

Hoy día, se suele presentar una situación surrealista aplicando el género a cualquier temática empresarial. Nos encontramos multitud de bibliografía, al menos más de cien títulos, de coaching a mujeres y del liderazgo femenino. En la mayoría, se apunta que las mujeres tienen unas cualidades propias para liderar una empresa que, además, están muy bien valoradas. En un primer lugar, debemos establecer si hay diferencias de capacidades o debemos plantear una diferencia de valores, como dice SOLEDAD MURILLO en su libro "El mito de la vida privada" (Siglo XXI-2006) no hay competencias femeninas y masculinas sino valores que favorecen el desarrollo de unas competencias concretas. Por tanto, la pregunta se debe plantear en que si hay unos valores intrínsecamente femeninos en la dirección de Empresas y si estos son diferentes de los representados por los hombres. En este artículo vamos a intentar desmenuzar las líneas argumentales de la diferencia de valores, pero antes hay que destacar tres ideas - fuerzas:

- 1)  
Todo valor directivo es fruto de nuestra historia de experiencias, si me apuras desde el vientre materno, y claramente, hay diferencias de oportunidades / ocasiones para adquirir experiencia si eres mujer o eres hombre. Esta diferencia ambiental denota diversas experiencias, y por tanto, distintos aprendizajes.
  
- 2)  
Todo valor directivo es fruto de nuestra educación, no solo de la educación académica sino fundamentalmente del entorno familiar. La caracterización de rol femenino familiar y el rol masculino familiar en la educación ha originado un ecosistema de diferencias de aprendizaje. Luego las mujeres han sido troqueladas en una educación que ha condicionado su forma de aprender y en el caso del hombre con otra historia diferente.
  
- 3)  
Todo valor directivo es fruto de nuestro valor social, el valor que la sociedad da a una conducta, específicamente a una conducta directiva, condiciona los valores directivos. Las diferentes expectativas sociales que esperamos de un comportamiento directivo refuerzan disculpas de géneros o estereotipos "istas" (sean machistas o feministas).

En conclusión, las diferencias de las experiencia vividas, la educación recibida y los roles sociales son las principales variables que inciden en la diferencia de valores de directivos y directivas.

Pero estas diferencias, entroncadas en un argumento ambientalista, mantiene la posibilidad del cambio y de evolución a través del aprendizaje. Ahí es donde se debe inscribir el coaching eficaz para

las mujeres directivas, que no es coaching femenino, sino coaching para aprender valores diferentes a los que se refuerzan por la experiencia, educación y rol social. Hay que huir de identificar a las directivas como emocionales, productivas y trabajadoras en equipo, en contraposición a los directivos que se les ve como racionales, alcohólicos del trabajo e individualistas.

El coaching eficaz para mujeres directivas se inscriben en hacer visualizar a estas, otros valores reforzados organizativamente, y aunque no se practiquen debe ser conocido para poder explicar diferentes situaciones empresariales. Es decir, consiste en asesorar a las directivas en otras lógicas de pensamiento que, a veces, no se entienden, pero que pueden modular una aceptación de sus comportamiento directivo. Fruto de nuestra experiencia de asesoramiento creemos que hay que trabajar en cinco líneas de valores para su conocimiento. Igualmente, en un futuro habría que trabajar con los hombres directivos para que pudiese comprender las decisiones tomadas desde la perspectiva de los valores femeninos.

### 1. La cultura del riesgo/seguridad

El valor riesgo correlaciona mejor con las experiencias, educación y rol social del hombre, y es un valor a ser entendido por la mujer directiva. La asunción de riesgos empresariales y/o personales suele costar más a las mujeres directivas que juegan el rol de administradoras de la casa. La ruptura del riesgo como elemento de valor empresarial debe acercarse en un coaching. Siendo el coach, el que le enseñe los diferentes escenarios de las decisiones, donde además de la solución mejor administrada se visualice el nivel de riesgo como un elemento básico.

Como siempre que se hace un análisis tendencial, no debemos buscar el ejemplo concreto de la directiva arriesgada, sino que debemos visualizar la tendencia sociológica, no fruto de unas competencias diferentes sino como hemos visto de unos usos sociales, refuerzos educacionales y oportunidades de ser arriesgado que han sido diferentes.

### 2. La tolerancia a la ambigüedad

Cuando la antropología habla de la caza se visualiza al hombre yendo, y si se habla de la casa se visualiza a la mujer. El entorno educacional seguro era la casa, donde la mujer organizaba, administraba y conciliaba a la familia, en cambio el hombre salía a cazar y no sabía que le esperaba en el entorno. El valor de tolerar la ambigüedad es una línea de trabajo en muchas mujeres directivas. El coach debe plantear situaciones ambiguas como un hecho normal, y a veces lo anormal es la seguridad en el entorno empresarial.

### 3. La gestión del conflicto

La historia de los roles femeninos como buscadores de consensos familiares, aglutinantes de relaciones positivas y de evitación al conflicto, han generado un repertorio de conductas que facilita el encuentro y la armonía. Pero el mundo empresarial actual genera y construye conflictos, "guerras" para evolucionar, y es ahí, donde la mujer directiva debe desarrollar algunas ideas. El conflicto como salto cualitativo y como situaciones de evolución, es donde el coach debe trabajar con las mujeres directivas.

#### 4. Más allá de las emociones: las decisiones racionales

Todos sabemos el desarrollo emocional e intuitivo como una característica del

rol clásico de la mujer, lo cual plantea muchas polémicas por favorecer la comprensión de la persona, creando la duda de lo correcto en una decisión. El mantenimiento de decisiones racionales, sea cual sea las situaciones que rodeen a dichas decisiones, necesita de coach que entrenen a las mujeres directivas. Sin menoscabar los ecosistemas emocionales, la racionalidad debe mantenerse fundamentalmente en un entorno complejo, susceptibles de muchas interpretaciones y de trampas de alta carga emocional.

#### 5. Tras la eficacia y no sólo la eficiencia

En la discusión bizantina entre la eficacia y la eficiencia, siempre hemos pensado en la relación del rol femenino con la búsqueda de eficiencias y la decisión masculina en sacrificar las eficiencias para conseguir la mejor eficacia. Ser eficaz, sea cual sean los medios, debe ser otra línea de lógica de actuación a entrenar por las mujeres directivas.

Buscar eficacia por encima de costes, administración y organización de la solución suele constar de experiencia, educación y rol social adscrito al género masculino.

Estas líneas de trabajo para el coaching para mujeres directivas, no implica olvidarse del enorme uso empresarial de valores adscrito al género femenino: eficiencia, intuición, constancia, administración, creatividad, diálogo, consenso, ilusión, etc...

Pero debemos enseñar a nuestras directivas otras lógicas de actuación adscritas al género masculino, que coyunturalmente acaparan los puestos directivos actuales y dotan a la organización de estos valores como valores dominantes.

A manera de casos que trabajamos en el coaching eficaz de mujeres directivas podemos señalar:

1)  
Casos de decisiones  
incrementales y decisiones mutativas.

Por ejemplo.: El riesgo de cambiar una inversión publicitaria, de tirar inversiones efectuadas, etc... Estos casos nos sirven para trabajar el riesgo con mujeres directivas.

2)  
Casos de cambios  
tecnológicos muy rápidos en un sector.

Por ejemplo.: La aparición de un producto sustitutivo, de productos emergentes y concurrentes. Estos casos nos sirven para trabajar la tolerancia a la ambigüedad.

3)  
Casos de conflictos  
violentos pero trascendentes.

Por ejemplo.: Huelga a mantener, enfrentamientos y guerra de precios con las competencias. Estos casos nos sirven para trabajar la gestión del conflicto.

4)  
Casos de decisiones  
empresariales duras y lógicas.

Por ejemplo.: Despido de colaboradores, decisiones impopulares para tu equipo de trabajo. Estos casos sirven para trabajar las decisiones racionales.

5)  
Casos de eficacia  
empresarial sin tener en cuenta la eficiencia.

Por ejemplo.: Decisiones de compras importantes, decisiones de apuestas nuevas por un producto y/o servicios y/o clientes. Estos casos no sirven para trabajar la eficacia.

En general, hay que destruir muchos mitos:

El coaching para mujeres directivas lo debe hacer cualquier coach, con experiencia acreditada, independiente de su género.

Que no hay un coaching femenino, sino un coaching para mujeres directivas de desarrollo de valores no habituales en su forma de trabajar.

Que no hay diferencias en competencias por género, no hay competencias femeninas y competencias masculinas. Sino hay valores generados por la experiencia, educación y rol social que forman el desarrollo de unas competencias y no de otras. Y que otra persona del otro género puede perfectamente desarrollar dichas competencias si tuviera oportunidad de la experiencia, la libertad educacional, y ante todo sin los prejuicios sociales.

El coaching eficaz para mujeres directivas se basa en aceptar la diferencia como un elemento cultural, y posibilitar el desarrollo de valores compartidos de género en el repertorio de conductas de directiv@s.

Y para terminar, aplicar al coaching una máxima de uno de los más importantes librepensadores de la historia, VOLTAIRE, que nos dejó dicho "El sentido común no es tan común". Por favor, que el coaching no tenga ningún adjetivo de género

FCO. JAVIER CANTERA HERRERO

PRESIDENTE GRUPO BLC

