

Mujeres Directivas en Recursos Humanos. Poder y emoción en la organización.

Este trabajo es producto de una colaboración entre AEDIPE y FEDEPE. A finales de julio se realizó un grupo de discusión, en la sede de AEDIPE, coordinado por A. Kaufmann, en el cual asociadas de ambas organizaciones debatieron durante más de dos horas sobre los estilos directivos de las mujeres que ocupan altos cargos en recursos humanos. Se trata de una primera aproximación al tema, cuyo objetivo final es realizar una investigación más amplia. El título sugiere algunos de los puntos clave que surgieron en el debate entre los que destacan el tema del poder e influencia, trabajo y ciclo de vida y la emoción como aspecto diferencial en la gestión empresarial femenina. Tienen la palabra las protagonistas.

Poder o influencia. Ya antes de empezar formalmente el grupo de discusión se inició el debate. El tema que de inmediato se puso sobre el tapete fue el poder, la falta de poder, la dificultad de que quienes detentan el poder apoyen a las mujeres en su ascenso, y el tipo de poder que posee la mujer además del puesto específico al que está adscrito, se trata de "poder o influencia". Como bien señala una experta en estos temas, Mabel Burin, la mujer es la reina del hogar pero simultáneamente se pregunta si reinar es sinónimo de gobernar. (M. Burin "Mujeres: querer no es poder", en periódico Clarín, Buenos Aires, Julio 1999). Respecto a estos temas Rosabeth Moss Kanter, en su último libro (M. Kanter, "Las nuevas fronteras del management", Barcelona, Paidós Empresa, 1999) alude a la "ausencia del poder en los circuitos directivos", ya en obras anteriores señalaba que el poder corrompe, pero la ausencia del mismo corrompe mucho más. Señala que la palabra en sí resulta malsonante y que resulta más fácil hablar de dinero y sexo que de poder. Los que lo tienen, lo niegan y los que lo codician no quieren que se note, también están los que maniobran en secreto para conseguirlo. Sin embargo, como resulta un elemento imprescindible para un comportamiento directivo eficaz, debe salir de las sombras, y se debe hablar abiertamente del tema, como fue el caso del inicio del grupo de discusión, de mujeres directivas en recursos humanos, que exponemos en estas páginas.

La responsabilidad sin poder crea frustración y fracaso

Los trabajadores/as suelen preferir jefes con influencia. Cuando el subordinado percibe que su jefe/a tiene contactos en las altas esferas su propia categoría aumenta por contagio. Los líderes más poderosos también delegan más, recompensan el talento y crean un equipo. Por el contrario la carencia de poder alimenta el papel de mero jefe en lugar de líder, generando una dirección ineficaz y caótica, estilos de dirección rígidos plagados de normas. Habitualmente la responsabilidad sin poder crea frustración y fracaso. (en A. Kaufmann, "El poder de las organizaciones", Madrid, Esic, 2º ed. 1995)

Visto desde esta perspectiva el poder en la empresa es similar al poder físico, es la

capacidad de movilizar recursos (humanos y materiales) para conseguir que se haga algo. La verdadera señal de poder son por lo tanto los "logros", la "confianza" que se genera en subordinados y clientes, frente al miedo o a la tiranía de antaño al tan conocido y ya pasado de moda "orden y mando". También según S. Covey "confianza y confiabilidad" constituyen la base de la efectividad en las organizaciones modernas. (S. Covey, "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", Barcelona, Paidós, 1992)

La gente en general responde hoy día mejor a los que pueden hacer algo bueno por ellos. Sin bien la preocupación mayor sigue siendo el mantener un trabajo, le siguen en importancia el sentirse valorados y tener probabilidades de crecimiento personal en la empresa tal y como demuestran los sondeos del CIS, (en A.Kaufmann, "Líder global en la vida y en la empresa", Madrid, ed Alcalá, 1999) En esa línea de pensamiento se manifiestan las directivas de RRHH reaccionando fuertemente ante los estereotipos con los que se encuentran en el día a día laboral

"No conozco una sola empresa que no sea machista, tienes que demostrar el doble o el triple para llegar al mismo sitio"

" A veces nos vemos obligadas a adquirir roles más masculinos, más duros, más fríos, más distantes, así damos la imagen de más inaccesibles. Sin embargo, ¿por qué no podemos ser nosotras mismas, seguras y positivas?. Ser mujeres, con nuestras diferencias. La mujer si quiere, puede ser tan dura, como el hombre. En general somos más analíticas".

Somos más analíticas, no creo en la relación inteligencia y sexo, no somos más ni menos.

"Somos más analíticas, no creo en la relación inteligencia y sexo, no somos más ni menos. En general las mujeres somos más intuitivas, más racionales"

"Estadísticamente somos superiores, aportamos más ideas globales. Nuestra inteligencia aporta más matices. El hogar nos obliga a tener un entrenamiento múltiple. Tampoco creo que tengamos que caer en la prepotencia."

"Mujeres y hombres somos diferentes. Las formas son totalmente diferentes, gracias a Dios. Hemos aportado naturalidad a la organización, hablamos, decimos las cosas directamente, somos más frescas a la hora de la verdad"

Todas estas reflexiones, análogas por momentos y antagónicas en otros, demuestran una diversidad de opiniones y actuaciones de las mujeres en altos cargos. Pero sí ratifican que la hegemonía de algunos estereotipos frena el crecimiento hacia la cumbre de la organización. En parte, debido a esta mayor naturalidad, según Kanter, a veces los empleados presuponen que pueden saltarse a las mujeres porque están más desinformadas o no conocen el tema. Por otra parte, hasta hace muy poco, en la mayoría de las sociedades avanzadas los hombres no se han sentido cómodos con las mujeres dentro de la empresa (los clubes de negocios han excluido tradicionalmente a las mujeres de las reuniones sociales informales como se ha dado el caso del Club Financiero en Madrid, por dar un ejemplo cercano). Finalmente, y esto es más

importante, incluso cuando las mujeres han sido capaces de conquistar por si mismas parcelas de poder no han sido capaces de transformar esa "credibilidad personal" en una base de poder empresarial. Kanter señala, en este orden de cosas, la importancia de crear una red de apoyos. Así, gracias a la influencia individual, se exige que la persona delegue y comparta el poder con subordinados y colaboradores, quienes, a su vez, también detentan poder gracias al contacto con esa persona.

Tradicionalmente ni hombres ni mujeres han visto a las mujeres capaces de promocionar a otras personas, aunque sean ellas mismas unas triunfadoras. Las mujeres han sido consideradas objetos de promoción más que agentes activos. Las preguntas a formularse serían entonces: en primer término cuáles han sido los mandatos familiares que han instado a la mujer a seguir una carrera, ha sido el impulso paterno o el rol de la mujer que ha querido una mayor autonomía para su hija mujer; por otra parte en las mujeres que hoy detentan puestos de poder en la sociedad española, cómo pueden ellas utilizar sus propios recursos y hacer que sus colaboradoras asciendan generando así una "reproducción homosocial" de un modo análogo a cómo lo llevan a cabo sus contrapartes masculinos. Podemos descubrir en la gestión femenina un nuevo estilo de gestión que si bien también es racional está más teñido por lo emocional que determina un mayor acercamiento con su cliente interno y externo, partiendo de la base que el principal recurso es el recurso humano, y ese es al que se ha de cuidar. En ese sentido se señala:

"La empresa hoy es diferente, es joven, está orientada al resultado en el área de los recursos humanos. Se observa un cambio en los últimos diez años, a veces esos cambios producen rechazos y te sientes como una Juana de Arco, el cambio estructural en realidad te lleva a un conflicto personal. Nunca tienes un apoyo total de todo el mundo, siempre hay mucha gente en contra, siempre es muy difícil..."

"La gente con mentalidad estática está en una lucha por territorios, nos toca a las personas de recursos humanos el hacer a la empresa más competitiva"

El profesional sea hombre o mujer, tiene que demostrar que es capaz

Respecto al tema de respeto profesional según género se señaló:

"Respeto profesional, eso no entiende de género"

"El profesional sea hombre o mujer, tiene que demostrar que es capaz"

" Nunca he tenido respeto por las personas o por la capacidad, eso se tiene que demostrar, sin embargo veo cantidad de hombres inútiles a los que respetan"

"En Recursos humanos, tienes que ser casi un dios, polivalente y completísimo, y sobre todo muy buen comunicador".

"Los jefes deben ser respetados o temidos"

"No veo a mujeres en puestos de poder"

"Yo, sin embargo, tuve el apoyo de la autoridad máxima, trabajé con él durante ocho meses, me conoció y me dio la oportunidad de seguir. Es fundamental que una persona influyente te apoye. El poder se distribuye en base a la confianza, es básico entrar en ese núcleo, de lo contrario no cuentan contigo para seguir subiendo"

Después de esta serie de afirmaciones siguieron interrogantes acerca del tipo de directivo/a idóneo, aspecto en el que incidiremos con mayor profundidad en la tercera parte de esta exposición. Entre las preguntas formuladas figuran:

¿No será que estamos muy en pañales en los temas de comportamientos humanos? Gil y Gil no es un líder es un capataz

¿Un buen profesional, no debería ser sobre todo capaz y competente. Se observa una evolución que va de la administración de personal al desarrollo. No se trata de departamentos de gurús, sino básicamente de sistemas de apoyo (coaching).

En resumen, observamos una diferencia entre poder e influencia. En cuanto al poder existen distintas maneras de llevarlo a la práctica. Desde el emular el modelo masculino, a mostrarse auténtica, a generar confianza y confiabilidad como valor esencial.

Trabajo y ciclo de vida. Uno de los estereotipos frecuentes por los cuales no se contrata mujeres para altos cargos que requieren desplazamientos en la sociedad globalizada es que se considera, aún hoy, mujer sinónimo de madre. No se analiza que el período de maternidad intensiva no es para toda la vida sino para un periodo determinado. Con la llegada de la adolescencia de los hijos, nos convertimos, al igual que los profesores, en "madres emeritus" y hemos de reconducir la energía hacia otros cauces. La otra cara de esta moneda de cambio es que las que llegan son emocionalmente complicadas o separadas o solteras. Pero esta frase cliché en realidad significa que algunas mujeres han reprimido su autoconocimiento para llegar donde están. Según Kathy Kram, profesora de administración de Boston "se trata de mujeres ambiciosas que terminaron en altos puestos gerenciales, pero sufren por la privación de relaciones. Sus vínculos son instrumentales, orientados a alcanzar un objetivo; un patrón más típico de los hombres. El precio que pagan es que su vida personal se marchita". Y agrega Kram "este problema no se limita a las mujeres, por cierto. Muchos ejecutivos, hombres en su mayoría, nunca creyeron que fuera importante informarse sobre su paisaje interior". Cuando se acercan a los cincuenta años empiezan a percibir que les falta algo. Puede empezar con el fracaso matrimonial o desechar que se cometen errores debido al caos interno. Pero la crisis puede ser fructífera. Empieza a resquebrajarse la dura corteza exterior. Es entonces cuando empiezan a experimentar emociones que no se habían permitido antes, a ver la vida de otra manera.

Por demás está probado que una buena planificación del tiempo y de las diversas dimensiones de la vida, permite, tanto a hombres como a mujeres tener una vida más plena y equilibrada (S.Covey, "Lo primero es lo primero", Barcelona, Paidós, 1992)

En una investigación realizada en la Argentina (L.Heller, "Porqué Llegan las que Llegan", Buenos Aires, Feminaria Editora, 1996) se señala dentro del grupo de directivas

separadas que la ruptura se produce cuando las mujeres sienten que no pueden compatibilizar, junto a sus parejas, las altas expectativas de desarrollo profesional. Posteriormente a sus separaciones la mayoría de estas mujeres volvieron a formar pareja, pero no las formalizaron ni volvieron a vivir en la misma casa, probablemente porque tenían claro que deseaban proseguir con una vida independiente.

A la vista de las interesantes observaciones realizadas por las participantes del grupo de discusión, merece la pena encuadrar el debate que se llevó a cabo en dos grandes apartados que son, por una parte trabajo y ciclo de vida y, por la otra, el tema de las negociaciones familiares, que necesariamente van entrelazadas. Sobre todo en la actualidad, en que la maternidad tardía coincide muchas veces con el momento de mayor éxito y exigencia profesional.

"Te pilla el momento maternal cuando tienes que dar el 100%. Sin duda la mujer con ambición puede compatibilizar la vida personal y profesional, pero es durísimo. Estás en una reunión tienes que salir porque tu hijo tiene más de 40º de fiebre y no responde, una meningitis grave, es una situación en la que te sientes anulada".

Muchas se plantean el trabajo "para salir del trabajo"

Según S. Helgesen ("La ventaja de ser mujer: formas femeninas de liderazgo", Barcelona, Granica, 1993) para una mujer la enfermedad de un hijo suele ser una prioridad, en tanto que para el hombre suele ser una "interrupción". Aunque también observamos que, afortunadamente en las nuevas generaciones las cosas están cambiando (S.Covey, "Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas", México, Grijalbo, 1998)

"A veces somos pocas por estas razones"

"Mucha gente se queda en el camino"

"Lo que no hayas llegado a los 40 ya no llegas"

"Debajo de los 40 estás preparada técnicamente, pero no humanamente".

"La etapa maternal se ha retrasado entre los 30 y los 40 años, si antes no estas con los hijos criaditos lo tienes mal"

"No era mi objetivo quedarme en casa, pero lógicamente si te sube la leche que puedes hacer"

"Muchas se plantean el trabajo "para salir del trabajo"

"El nivel de entrega es alto, si te planteas un nivel profesional alto te lo planteas casi como una etapa de la vida".

Si bien aquí todas las personas atravesamos indiscutiblemente las distintas etapas del ciclo de vida, aparece como un problema, exclusivamente femenino, como veíamos antes. Las etapas del ciclo de vida y su correspondencia con la vida laboral es algo que

afecta a las personas independientemente de su sexo. Lo que resulta evidente, en el caso de la mujer, es que a esta situación de cambio se suma la del doble rol, directiva y madre, lo que dificulta la compatibilidad de roles. De ahí que para que ambos roles se puedan llevar a término la "negociación familiar" resulta fundamental para que sea posible llevar a cabo ambos satisfactoriamente.

Así la vida laboral representa para todos una serie de crisis y cambios que se han de conocer para planificar de manera adecuada nuestras prioridades. Como se señala en A. Kaufmann, ("El poder de las organizaciones", op. Cit pp 64 y 65), a menudo se entra en las organizaciones con expectativas poco realistas del trabajo. Es la etapa conocida como "choque con la realidad", cuando se es muy joven es difícil aceptar que las gratificaciones solo se obtienen a largo plazo. Coincide con el momento en el que se construyen vínculos afectivos estables, es el momento de la creación de una familia. Muchas veces este período trae aparejada una falta de congruencia entre la vida personal y profesional y pocos modelos, para ambos sexos, acerca de la mejor manera de compatibilizar ambas.

Después de esta fase de desasosiego inicial, la curva de satisfacción se eleva. Es la segunda etapa denominada "fase de socialización y crecimiento". La persona se va adaptando al entorno organizativo, ve la realidad con más claridad diferenciando entre posibilidades y limitaciones laborales, lo que le facilita su compromiso con la tarea. Este criterio de mayor realidad por una cuestión de madurez suele ir acompañado, en el caso de las mujeres con la maternidad, creando una mayor tensión, disociación y necesidad de elección.

Hay muchos directivos con infartos y derrame cerebral, no son de acero inoxidable

La crisis de la mitad de carrera se suele producir entre los 35 y 45 años, período en que algunas mujeres se hallan más libres por tener hijos adolescentes o si han interrumpido su desarrollo profesional pueden volver a hacerlo, en un momento que resulta difícil para cualquier individuo dentro de la organización. La "obsolescencia profesional" suele coincidir con una "obsolescencia familiar" lo que desemboca en las tan conocidas "crisis de la mediana edad". Suele ser un momento en que la satisfacción matrimonial suele ser más baja y que coincidiendo con la falta de satisfacción laboral puede desembocar en situaciones de crisis o ruptura. En definitiva, lidiar con los cambios de roles y de estatus son etapas difíciles de atravesar, para lo cual se han de desarrollar nuevas pautas y ajustes. Parecería ser, que por los datos y por las afirmaciones de las presentes, que las mujeres, si bien pertenecen al erróneamente llamado sexo débil, suelen ser más resistentes ante las situaciones de adversidad. Así señalan:

"Hay muchos directivos con infartos y derrame cerebral, no son de acero inoxidable"

"Creo que el estrés es igual para el hombre que para la mujer aunque no puedo hablar porque no tengo hijos".

"Yo tengo cuatro hijos, era un agobio tremendo. Hoy me noto distinta en mi manera de pensar, eran unos elementos tremendos...".

"¿Quién es más rentable para la empresa, la mujer que rinde menos en tiempos de

maternidad, pero permanece, o el hombre que con menos fidelidad se cambia de empresa? "

"Observo que en los hombres la sinceridad no es tanta. Cuando se les pide resistencia, más que efectividad, la mujer es más resistente".

"En la empresa a veces se ponían de moda las reuniones después de las siete de la tarde. Yo me quedo hasta la hora que haga falta. Pero se acabaron las reuniones nocturnas si no tienen sentido."

"Plantearse un equilibrio personal en esta sociedad de locura es algo que nos debemos replantear. Si una persona no tiene equilibrio interior tiene problemas y todo esto nos destroza como seres humanos"

De todo lo antedicho se desprende que la compatibilidad de roles no es un tema tan simple como parece a primera vista. Para ello hacen falta una serie de ingredientes entre los que el autoconocimiento de las propias emociones resulta crucial. Según D. Goleman (en "La inteligencia emocional en la empresa", Buenos Aires, Vergara, 1999), el autoconocimiento ofrece un timón seguro para mantener nuestras decisiones laborales en armonía con nuestros valores más profundos. Se requiere una pausa mental para sintonizar con nuestras emociones. Estas nos acompañan siempre, pero rara vez les prestamos atención. El ritmo de la vida moderna nos deja poco tiempo para asimilar, reflexionar y reaccionar. Necesitamos tiempo para la introspección, pero no lo tenemos o no nos lo tomamos. El timón interno de nuestras convicciones nos resulta útil para navegar por la vida.

Habilidades emocionales. Como observadora y coordinadora fue apasionante observar como el grupo pasó de la pretarea, (en A. Kaufmann "El poder de las ..."op.cit. Cap.2) momento inicial en el que pocos se conocían entre sí, no estaba claro cuál era el objetivo del encuentro y además era el final de una jornada laboral, sumado al cansancio de las participantes que hicieron un verdadero esfuerzo por asistir. A medida que la tarde avanzaba, el diálogo y la participación de todas se hizo más intenso. El discurso se fue abriendo en un abanico de posibilidades. El diálogo se fue haciendo cada vez más fluido, aunque respetando el turno de palabras y tratando de reflexionar, por momentos, al unísono. Pasado el desconcierto inicial y habiendo transitado por el tema del poder y trabajo y ciclo de vida se pasó de lleno a la tarea, apuntando de modo directo al estilo directivo de las mujeres. En este apartado se centró la mayor parte del tiempo.

En un primer momento las ideas eran como muy generales apuntando más a la dificultad, a la falta de pautas claras, tendencia que se fue aclarando a medida que avanzaba el discurso.

"Es todo tan complejo, no tienes política de recursos humanos. Tu te la fijas, vas haciendo fórmulas distintas. Tienes que ser rompedora de situaciones tremendas."

"Luchas contra - no nos moverán - llevan 40 años aquí. Tienes que modernizar una historia vieja. En la casa no quieren que les quiten nada. O cuentas con un total apoyo de la dirección general o es muy difícil"

"Tienes que concretar en proceso todo lo que es dirección. O tienes un soporte del 100% o no vas a ninguna parte".

"Se han de tener competencias básicas de liderazgo. Ahora mismo nadie se convierte en directivo sino pasa por el "assessment center""

"Se promociona a la gente que ha demostrado esas competencias, pues luego le ayudan a desarrollarlas".

"Soy la Directora General. Soy la única en España, en mi empresa, que tiene ese rango. Se observa, año tras año, como vas evolucionando. Tanto para hombres como para mujeres hay focos para objetivar aspectos relevantes, para promover a una persona. Es fundamental la capacidad de liderar, de comunicar. Un aspecto fundamental es el "coaching". Todas las mujeres tienen muchos directores hombres. En IBN ahora hemos puesto acciones en marcha y eso ha cambiado. Hay resultados. Si usas métodos objetivos eso aflora.

El pensamiento debe ser frío y estratégico y los aspectos emocionales, considerados confusos, deben hacerse a un lado.

En un segundo momento, se incidió mucho más en el aspecto emocional. Curiosamente, hasta hace muy poco, el análisis emocional a nivel organizacional era desechado, porque la cultura empresarial, básicamente masculina, consideraba que la eficacia laboral era una cuestión más bien racional. El pensamiento debía ser frío y estratégico y los aspectos emocionales, considerados confusos, debían hacerse a un lado. En concordancia con estos supuestos, las emociones debían ser apartadas en las organizaciones.

Estas perspectivas encajan en las organizaciones que funcionan como máquinas, en donde la uniformidad resultaba crucial para la eficiente producción de bienes y servicios. Algunas de estas nociones emanan de las teorías de Max Weber acerca de su teoría de la burocracia. Cuando las emociones amenazan con irrumpir en el entorno laboral, la dirección respondería con mayor control. Así, Taylor y Mayo estaban asombrados por la hostilidad que observaban entre los trabajadores. Sus esfuerzos en someterlos tuvieron escaso éxito. Así, en la cultura victoriana, se percibían los sentimientos por parte de los trabajadores, como altamente peligrosos. Los líderes masculinos, pioneros, de clase media, estaban proyectando sus emociones sobre sus organizaciones.

Por dar un ejemplo, Frederick Winslow Taylor, arquitecto de la fábrica regulada de los años 30, fue de joven una persona muy preocupada por el control, el orden, actitudes que estaban fuertemente arraigadas en la estructura puritana de su familia. Quizá no sea causal que su teoría del "management científico" sea emocionalmente inerte. De un modo análogo, la educación altamente conservadora de Henry Ford puede haber influido en sus teorías del trabajo en cadena..

Durante los años 1960/70 se dio un gran paso hacia la democratización del trabajo (Likert 1961, Argyris 1964) Se consideraron las necesidades de los trabajadores desde la seguridad hasta el desarrollo personal (Maslow 1943, Herzberg 1966) Se considera a

los trabajadores como personas y sus necesidades son puestas en primer plano. En síntesis, se comienza a admitir que los sentimientos nos conectan con nuestras realidades, nos proporcionan la experiencia de cómo lo estamos haciendo, lo que deseamos, etc. En ese sentido, los sentimientos son móviles, interactuamos y trabajamos con ellos. También tenemos sentimientos acerca de nuestros sentimientos y podemos caer víctimas de ellos. Así la ansiedad, la envidia, la competencia, la vergüenza, la ira pueden moldear las interacciones institucionales, incluso sin que los participantes sean conscientes de ello. Debido a la negatividad de las mismas deben ser hechas conscientes y tratadas con cuidado (M.Kets de Vries et a la La organización neurótica, Barcelona, Ediciones Apóstrofe, Clásicos del Management, 1993). Los textos de W. Bion (1948) y los más recientes de Daniel Goleman, confirman la importancia de lo que él denomina "inteligencia emocional". Otras autoras, como Gilligan ("In a different voice Psychological theory and women´s developpement Cambridge", Harvard University Press,1982) sostienen que las mujeres están más orientadas a la vinculación y relación con otras personas. Por el contrario, el varón se orienta más al logro individual. Según ella, es durante los años de la adolescencia cuando las niñas niegan su potencial y tienden a desviarse hacia bajos niveles de logro. De acuerdo a sus investigaciones entre universitarios/as los varones tienden a ver el mundo de una manera más racional e impersonal. En cambio, las mujeres lo ven como "un compromiso de ralaciones" Los trabajos de Gilligan concluyen afirmando que el desafío que enfrentan ahora las organizaciones es comenzar a reconocer "las diferentes voces" de varones y mujeres que actúan en el mundo publico y utilizarlas de una manera efectiva. En esa línea de pensamiento se posicionan las directivas, quienes señalan:

Es importante que la gente confíe en ti, los profesionales se olvidan lo que queda de lo humano

"Estoy estudiando a personas que permanecen 10 años en una empresa. Ramón Areces del Corte Inglés tenía claro: mi empleado es mi primer cliente. A lo mejor el factor afectivo hay que ponerlo en primer lugar. Afecto por la gente con la que se trabaja"

"Es importante que la gente confíe en ti, los profesionales se olvidan lo que queda de lo humano"

"Sin duda la organización es como un ser vivo"

"Es básico el conocimiento de la persona, el entusiasmo...."

Respecto a este último aspecto Goleman en su última publicación ("La inteligencia emocional en la empresa", op. Cit.), señala:

"El entusiasmo nos absorbe tanto que nos absorbemos en el trabajo, Concentrándonos tanto que nos llegamos a sentir fuera de tiempo. En ese estadio parece posible hacerlo todo sin esfuerzo, adaptarse ágilmente a las exigencias cambiantes"

Y las directivas agregan:

" El grado de seguridad de la persona en crecimiento, el desarrollo de la seguridad y autoconfianza es el referente de la empresa"

"Observar y escuchar son los máximos valores"

"La gestión es de personas, no técnicas. El fin es la persona, pero no nos lo creemos"

"Mis directivos están conmigo, me creen, me entienden, me apoyan,..."

"El director de recursos humanos juega un papel fundamental. Ojalá podamos seguir en inversión de personas. Recortar allí es lo más fácil."

"Otro factor es trabajar en la exigencia. Se requiere pragmatismo a la hora de dirigir. Debemos admitir menos la mediocridad. El tema aún no está maduro"

Observamos en todas estas declaraciones una tremenda autenticidad, un gran esfuerzo por detectar las propias fortalezas pero también las debilidades. No es que los directivos excelentes tengan habilidades ilimitadas, **sino que tienen conciencia de sus límites**. De esta manera saben cuáles son las habilidades que necesitan mejorar, o buscan trabajar con las personas que poseen aquellas aptitudes que a ellos les faltan. Admitir nuestras deficiencias no siempre es fácil. Más bien predomina una tendencia a la negación, una estrategia emocionalmente cómoda, que nos ahorra el disgusto de reconocer la dura verdad. Lamentablemente en medios empresariales aún abundan actitudes tal como la ambición de poder o tener razón a toda costa, es decir competir en lugar de cooperar, ver a los demás como enemigos en lugar de cómo aliados, metas no realistas, preocupación por las apariencias, es decir un predominio por la ética de la personalidad, en lugar de la ética del carácter. Si bien estas tendencias suelen estar presentes en ambos sexos lo suelen estar en menor grado en el sexo femenino.

Por último y ya casi para finalizar la tarea, y habiéndose instalado en el grupo un cierto grado de confianza aparecieron las emociones más profundas ante el grupo, ante la tarea y también un cierto sentimiento de soledad:

"Los hombres se ayudan más entre ellos. Hay más vínculos. Tendríamos que colaborara más, ayudarnos más,..."

"El "good old boys network". Se generan relaciones afectivas, de confianza, tomándose, en los partidos de fútbol y no ves que la gente sea la leche".

"Se ha de elegir en base a la confianza, se da difícilmente entre hombres y mujeres"

En síntesis, el itinerario del discurso apuntó como factor clave en los recursos humanos. Ello no hace más que confirmar los datos sobre cientos de empresas en sociedades avanzadas, y es que la importancia de la inteligencia emocional aumenta cuanto más se asciende en la organización. Es decir que para tener éxito en los planos más elevados, en los puestos de liderazgo, virtualmente toda la ventaja depende de la inteligencia emocional.

Nota: Se agradece muy especialmente la colaboración de Consuelo Azabal, Directora de RRHH de Laboratorios Asta Médica, de Amparo Moraleda Martínez, Directora

General de Insa - IBM Global Services, de Agueda Quesada, Jefa de Personal del Hotel Castellana Intercontinental, de Begoña Monje, Directora de RRHH de Uralita, de Sara Neira, Directora de RRHH de la Fundación Thyssen Bornemisza, de Montserrat Chinchilla, Directora de RRHH de Leroy Merlin, de Estrella Pérez de la Fuente, Directora de RRHH de SGAE y de Pilar Gómez Acebo, Presidenta de Outplacement Center. Sin la participación activa de todas ellas y a la colaboración de AEDIPE y FEDEPE, de quienes ha surgido la propuesta, este trabajo no hubiera sido posible.

Nota de la revista AEDIPE

Agradecemos a nuestra colega Pilar Gómez Acebo, Presidenta de FEDEPE y a Alicia Kaufmann, su colaboración, cuya altura e interés quedan bien patentes. Haremos más cosas en colaboración. Muchas gracias.

MUJERES DIRECTIVAS EN RECURSOS HUMANOS. Poder y emoción en la organización. Alicia E. Kaufmann, Vocal de FEDEPE, Titular de sociología de las organizaciones. Universidad de Alcalá