



Rosa María García es un claro ejemplo de liderazgo femenino en un puesto de responsabilidad: es consejera delegada de Microsoft Ibérica. ARCHIVO

HOMBRE O MUJER: EL SEXO MARCA ACTITUDES SI SE DIRIGEN EQUIPOS

Los empleados interiorizan las actitudes de sus jefes y eso repercute directamente en su rendimiento

Héctor Asensio

MADRID. "Las mujeres somos mucho más autocríticas que los hombres, y establecemos mejor empatía con el interlocutor porque escuchamos más". Estas palabras de Rebecca Fanger, socia de Bethencourt, consultoría especializada en desarrollar habilidades en ejecutivos, constituyen una primera diferencia en cuanto a estilos de dirección en comparación con sus homólogos masculinos.

Fanger lleva varios años trabajando al máximo nivel en dicha empresa, teniendo que dirigir equipos de trabajo. Su experiencia le ha demostrado que las mujeres, quizás por su propia naturaleza, establecen mejor empatía con su interlocutor que los hombres. Su capacidad de escucha es mayor, y eso les ayuda a ponerse en la piel de sus subordinados.

Otra característica es que son más observadoras y detallistas que los directivos masculinos. Alicia Kaufmann, experta en gestión de equipos, apunta en su libro *Líder global en la vida y en la empresa*, que la mujer es "más analítica" que el hombre, y que eso le hace aportar "ideas más globales". Marta Ponsa, directiva de Adq-TMI, apunta además que son más directas, lo que contribuye a evitar malentendidos. "Tenemos un sexto sentido con tacto,

El hombre suele tener más visión a largo plazo, mientras que la mujer tiene más dotes de comunicación

y sabemos sacar más partido de la gente que tenemos a nuestro cargo", recalca.

Sally Helgesen es otra experta en analizar diferentes actitudes entre hombres y mujeres. Su libro *La ventaja femenina* es todo un tratado sobre la manera en que los dos sexos se pueden enfrentar de manera diversa a una misma situación, recalcando los pros y contras de cada género.

Mientras el hombre ve la tarea no prevista y los recesos en el proceso de trabajo como interrupciones, la mujer suele aprovechar dichas situaciones para repasar las situaciones e intentar mejorar los posibles errores que se puedan estar cometiendo.

El ejecutivo masculino tiene mayor visión a largo plazo y sabe desarrollar su labor en equipo. También suelen tener más control de sus emociones que sus compañeras en el caso de ocupar cargos de responsabilidad. El rol de jefe tiene además una carga añadida: los empleados le tomarán como referencia. La actitud de ellos será una muestra de cómo están siendo dirigidos y motivados.

Los estereotipos lo marcan todo

Ya sea en puestos de responsabilidad o en la vida diaria, los estereotipos sociales son los primeros que van a marcar una trayectoria. Se supone que los

A fondo

EL JEFE DEBE SABER CÓMO MOTIVAR A SU SUBORDINADO

Un reciente informe de la Asociación Española de Dirección de Personal (Aedipe) contempla una idea muy reveladora: la responsabilidad sin poder crea frustración y fracaso. De hecho, los trabajadores suelen preferir a jefes con influencia (al margen de su sexo), porque se da un fenómeno de *contagio*: cuando el subordinado percibe que su responsable tiene contactos en círculos de influencia, su propia categoría aumenta. Un líder de equipo sabe delegar, cómo recompensar a su gente y fomentar el talento. Pero, al final, las diferencias de género acaban dejando su huella. Las organizaciones con más presencia masculina se caracterizan por una entrega desmedida al trabajo; si es femenina, hay más relación de iguales. El equipo es lo que importa.

hombres son asertivos, duros, seguros de sí mismos; mientras que las mujeres muestran más modestia, sensibilidad y preocupación por su calidad de vida. Se da por hecho de que ellos se sienten cómodos en entornos competitivos, y ellas con la solidaridad y la empatía.

De esta forma, el perfil y la actitud del directivo se proyecta sobre su equipo. Si está formado mayoritariamente por hombres, sus vidas girarán en torno a sí mismos. Si las mujeres son las predominantes, la calidad de vida, la igualdad, la solidaridad y la cooperación marcarán la diferencia, como asegura María Dolores del Pino en su tesis doctoral *Los equipos multiculturales en la empresa multinacional*.

Pero los modelos de liderazgo masculinos continúan siendo una referencia para la mujer. Diafora es una consultoría internacional con sede en Francia dedicada a optimizar los recursos de grandes compañías, como PriceWaterhouseCoopers, France Telecom, Chanel, Alcatel o EADS. Entre los cursos y seminarios que organiza, destaca uno sobre comunicación y adopción de actitudes típicamente masculinas para que las mujeres sepan cómo imponer su autoridad cuando se ven ascendidas a puestos de responsabilidad y con personal masculino a su cargo.