



# Libro El liderazgo y los sexos

## Cómo aplicar la ciencia de géneros para crear negocios exitosos

Michael Gurian y Barbara Annis  
Jossey-Bass, 2008  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Lo entretenido de este libro es que, más allá de la claridad con la que está escrito, lo que gusta es el tono positivo de Michael Gurian y Barbara Annis. Los autores no sólo transmiten los beneficios del desarrollo de la “inteligencia de género”, sino que suenan completamente convencidos de que la gente de negocios puede entender mejor los géneros y las relaciones entre géneros casi de manera inmediata, y además ofrecen herramientas para lograrlo. Es decir, aunque los autores son cuidadosos al hablar en términos de tendencias de género y no absolutos, algunas veces generalizan de tal manera, que justifican determinadas acciones como si fueran comportamientos biológicos masculinos o femeninos. Aparte de esto, *BooksInShort* recomienda este libro a los ejecutivos, al personal de recursos humanos y a cualquier persona interesada en entender los asuntos de género y sus tendencias.

### Ideas fundamentales

- Los hombres y las mujeres piensan y actúan de manera diferente porque sus cerebros son diferentes.
- El cerebro femenino y el masculino difieren en estructura, flujo sanguíneo y química.
- Los hombres y las mujeres tienden a dirigir de manera diferente. Las mujeres son más participativas y orientadas a procesos; los hombres van directamente a las metas.
- Al negociar, los hombres son más agresivos y se arriesgan más, pero las mujeres son mejores para captar detalles y monitorear relaciones interpersonales.
- En reuniones, las mujeres son mejores en la multitarea y en el proceso verbal, mientras que los hombres funcionan mejor cuando participan físicamente en una sola tarea.
- El cerebro femenino procesa los conflictos de manera verbal. El cerebro masculino responde usando todo el cuerpo.
- Las mujeres establecen un vínculo afectivo con otros individuos; los hombres lo hacen con sistemas completos.
- Para ayudar a las mujeres gerentes, fomente la franqueza, la planeación estratégica y la confianza.
- Entrene a los hombres gerentes para que den retroalimentación a las mujeres, se comuniquen con ellas y busquen el balance.
- Tanto los hombres como las mujeres se benefician de asesorías talentosas y apropiadas para su género (*gender-intelligent*).

### Resumen

#### Hacia una comprensión científica del género

Los hombres y las mujeres actúan de manera diferente. Seguro, algunos de los contrastes en su comportamiento y expectativas son culturales, pero algunos otros son biológicos, arraigados en variaciones genéticas que se manifiestan en diferentes estructuras cerebrales. Los estudios PET confirman estas diferentes estructuras. La combinación de esta evidencia física junto con la creciente comprensión del género alcanzada a partir de una amplia gama de disciplinas, brinda nuevas herramientas a los líderes. El desarrollo de su “inteligencia de género” lo prepara para ser un mejor líder y para recurrir a las habilidades específicas de hombres y mujeres, lo que crea una compañía más balanceada y adaptable.

“Este libro trata de la aplicación práctica de la información sobre las diferencias en los cerebros masculino y femenino en todos los aspectos de su vida corporativa, desde el confort en el lugar de trabajo, hasta las ventajas competitivas y los resultados corporativos”.

Para empezar a formar su inteligencia de género, debe reconocer dos conceptos. Primero, el contexto social desarrolla algunos de los aspectos de género, pero no afecta otros. El género no se modifica y moldea como alguna vez lo afirmaron los teóricos feministas. Segundo, las diferencias de género caen en un espectro que, pensando como hombre tiende más hacia un extremo y como mujer, tiende más al otro extremo. Algunos individuos de cada sexo poseen “cerebros puente”, con características típicas de ambos géneros. Los hombres y las mujeres difieren en muchas áreas: memoria (las mujeres recuerdan más detalles sensoriales), lenguaje (las mujeres utilizan más palabras), percepción (la retina de los hombres y de las mujeres es diferente), procesamiento emocional (las mujeres establecen más vínculos emocionales y procesan con mayor rapidez) y hábitos de compra (las compras de las mujeres están más ligadas a los sentidos). Los hombres y las mujeres tienen una proporción diferente de materias gris y blanca en el cerebro: las mujeres tienen más materia blanca y los hombres más materia gris. Las diferentes vías neuronales generan diferentes perspectivas.

“Hoy en día puede ser difícil hablar honestamente de cómo se sienten los hombres y las mujeres en el trabajo. Una actitud respetuosa siempre ayuda”.

Los expertos estudian las diferencias de género en el cerebro de tres maneras: estudios PET, donde se monitorea la “actividad neuronal”, estudios de MRI, que muestran el flujo sanguíneo y estudios de SPECT, los cuales registran la actividad cerebral. Mediante estas herramientas, los científicos han identificado tres áreas principales de diferencias cerebrales:

- **Flujo sanguíneo** – Mientras más activa sea un área del cerebro, más sangre le llega. En el cerebro masculino, por lo general pasa más sangre por los “centros mecánico-espaciales”, en el lado derecho; en el cerebro femenino, tiende a pasar más sangre por los “centros verbales-emotivos”, en ambos lados. El resultado es que los hombres procesan de manera espacial y las mujeres de manera verbal. La alta proporción de materia gris en el cerebro del hombre, significa que el gran flujo sanguíneo en esa parte hace que el hombre se concentre en una sola tarea y en el procesamiento local. Por el contrario, dada su materia blanca adicional, las mujeres tienen tendencia a procesar de manera global. En una diferencia afín, las mujeres tienen un giro cingular más activo, un elemento del cerebro medio en el sistema límbico que les permite la “re-evaluación continua” del mundo. Por lo tanto, generalmente actúan con mayor conciencia del contexto que los hombres. Por último, mujeres y hombres difieren de sus respectivos “estados de reposo”. El cerebro del hombre descansa y se desactiva completamente.
- **Estructuras** – El hipocampo femenino, que es más largo, permite a las mujeres “recordar detalles físicos y situacionales”. Por eso, un equipo con mujeres y hombres funciona mejor al revisar situaciones, resultando en mayor conocimiento constitucional. La amígdala femenina es más grande que la masculina, por lo tanto los géneros responden de manera diferente ante conflictos. En las mujeres la respuesta ante un conflicto se dirige hacia arriba, a los centros verbales del cerebro. En los hombres, se dirige hacia abajo, al cuerpo, resultando en expresión física.
- **Química** – Las diferentes hormonas afectan el pensamiento masculino y femenino. Los hombres secretan considerablemente más testosterona y argipresina, por eso su comportamiento territorial y agresivo. Las mujeres secretan mayor serotonina y oxitocina, que tienen efectos calmantes y de afectividad.

“El cerebro humano está programado (genéticamente codificado con) su género”.

El resultado de estas diferencias cerebrales es que los hombres y las mujeres utilizan métodos de liderazgo divergentes. Las mujeres tienen un estilo más “participativo”. Se conectan naturalmente, disfrutan el trabajo en equipo y fomentan las relaciones amistosas. Por el contrario, los hombres razonan de manera deductiva y prefieren resolver los problemas ellos solos. Con frecuencia ponen a prueba a la gente y sus ideas, llevando su estilo de liderazgo a lo “transaccional”. Las mujeres se inclinan por las relaciones a través de exploraciones compartidas a lo largo del tiempo, prefieren la interacción verbal, motivan a la gente, expresan sus emociones directamente y con empatía y ponen mayor énfasis en “actividades complejas y multitarea”. Por otro lado, los líderes masculinos ponen énfasis en las pruebas, rituales y acción inmediata. Se comunican con frases cortas y no muestran ninguna emoción al orientar a sus subordinados a asumir riesgos, reducen su vulnerabilidad y se mueven rápido.

## Usar la inteligencia de géneros

Usted puede obtener beneficios de inmediato utilizando la inteligencia de géneros en cuatro áreas:

1. **Negociación** – Los hombres y las mujeres negocian de diferente manera y prestan atención a diferentes factores, así que lo mejor es ponerlos a ambos en el mismo equipo de negociación. Enseñe a su equipo lo que es la inteligencia de géneros. Las mujeres leen las emociones y “señales sensoriales”, incluidos los “gestos faciales”, mejor que los hombres. Son más adeptas a dar seguimiento a las relaciones entre grupos. Los hombres se arriesgan más y se dejan “llevar por los datos”, además tienen más habilidad para presionar a la gente con agresividad. Seleccione un líder de equipo de acuerdo a sus aptitudes y la compatibilidad con el otro equipo. Permita que las características propias del género dirijan la negociación, desde establecer una buena relación hasta definir los resultados deseados.
2. **Reuniones** – Las reuniones son verdaderamente estresantes y los hombres y las mujeres responden de manera diferente al estrés. Las mujeres producen mayor cantidad de oxitocina, como si su sistema hormonal las fuera guiando para resolver el estrés mediante la creación de relaciones. Los hombres estresados generan más testosterona, un motor bioquímico para resolver el estrés mediante la agresividad. El cerebro de los hombres busca el estado de reposo y con frecuencia no multitarea como el de las mujeres, por lo que los hombres pueden frustrarse tratando de participar en conversaciones complejas. El instinto agresivo masculino lleva a los hombres a buscar el dominio, probablemente sin darse cuenta. Las mujeres se sienten mejor relacionando una serie de temas y atendiendo diferentes procesos. Pero también son más fáciles de callar o intimidar por sus oponentes, pues tienen una reducida inclinación por imponerse con fuerza. Para que los hombres puedan seguir sus patrones de comunicación con mayor facilidad, las mujeres pueden ser más concretas, proporcionar una orden del día, vincular de manera explícita la discusión con el propósito de la reunión y concentrarse en ideas y prioridades (y no en los sentimientos). Los hombres debieran aprender a escuchar activamente y con empatía, controlar su ira, solicitar la aportación de los participantes callados y agradecer la de los otros, cuando se preste la situación. Todas las partes deberían buscar diversidad, solicitar la opinión de personas de ambos sexos y “canalizar la competitividad” de manera productiva.
3. **Comunicación** – La comunicación de los hombres y las mujeres es diferente en cinco áreas específicas. Primera, las mujeres son más verbales que los hombres, quienes tienen la costumbre de interrumpir. Segunda, las mujeres se critican a sí mismas, mientras que los hombres critican a los demás. Tercera, los hombres hablan de metas, cuando las mujeres se concentran en los procesos para alcanzar las metas. Cuarta, los hombres son más propensos a hablar de sus “logros y destrezas”, mientras que las mujeres prefieren hacer preguntas y minimizar sus propios logros. Quinta, las mujeres se concentran en “memorias emotivas individuales”, como aquellas que involucran a la familia, mientras que los hombres se enfocan en “trivialidades”, “el dominio” y “las grandes agrupaciones sociales sustentadas en la agresión”, como deportes o guerras.

4. **Conflicto** – Después de un evento de mucho estrés, las personas pasan por el mismo espectro de reacciones: están “irritadas”, después “molestas” y por último enojadas. La evolución es similar, pero las emociones se manifiestan de diferente manera. Los hombres enojados son “más dominantes físicamente”, dicen malas palabras, se “alejan” de la situación y por lo general no regresan a resolver el asunto. Las mujeres se involucran emocionalmente en el conflicto, se preocupan por él y lo toman personal. Las mujeres tratan de verbalizar las soluciones del conflicto con demasiada rapidez para los hombres involucrados. Cuando se alteran, ambos géneros necesitan relajarse, expresar sus sentimientos y revisar sus supuestos sobre el conflicto y los involucrados. El mejor paso es buscar una buena resolución y no enfocarse en buscar culpables.

## Desarrollo de un “liderazgo con balance de géneros”

Los líderes con inteligencia de género, ayudan a las mujeres dentro de su organización a sobresalir, no sólo porque sea una buena causa (que la es), sino porque los fracasos son muy caros. Las mujeres entienden mejor a las mujeres consumidoras, que además son las que hacen la mayor parte de las compras. A través de sus familias, las mujeres controlan más compras que las que ellas hacen directamente. Es más, a menos que sea usted quien deliberadamente apoye las contrataciones femeninas, puede encontrarse en una posición similar a la de Deloitte & Touche, en donde se hizo un excelente trabajo contratando mujeres talentosas, pero no pudieron conservarlas. Cuando sus líderes se dieron cuenta de que los hombres y las mujeres resolvían los problemas de diferente manera y que el enfoque, tanto de hombres como de mujeres, contribuía a la empresa, descendió considerablemente su tasa de rotación de personal.

“Los hombres y las mujeres están programados, no sólo adaptados, para ser dirigidos de manera diferente”.

Las mujeres necesitan a sus líderes para que les brinden respeto, comprensión y reconocimiento, “flexibilidad entre la vida personal y laboral” y asesoría. Necesitan que sus empleados se den cuenta de lo mucho que aportan y deben enseñar a los hombres a comunicarse con ellas. A su vez, las mujeres deberían ser más firmes en la planeación y ejercicio de sus propias carreras y deberían asesorar a otras mujeres. Cuando trate de apoyar a las mujeres en cuestiones de género, se dará cuenta de que la gente niega o subestima estos problemas. Haga clara la relación entre los datos científicos sobre las diferencias de género y los argumentos económicos sobre los resultados. Enseñe a la gente a sacar provecho de las fortalezas específicas de su género.

“El aumento en la inteligencia de géneros y el cambio hacia un liderazgo balanceado, empieza por entender quién es quién en realidad”.

Al igual que las mujeres, los hombres agradecen ser aceptados y valorados por quienes son y lo que pueden hacer. Los hombres tienen muchas fortalezas; sin embargo, son muchos los atributos masculinos que merecen una atención particular. Primero, los hombres son buenos al “considerar sistemas competitivos”. Con frecuencia enfocan su empatía en los sistemas grandes a los que pertenecen, y apoyan y protegen dichos sistemas. Segundo, los hombres tienen más capacidad para asumir riesgos, no sólo para ellos mismos, sino para sus sistemas. Esto se puede extender hasta el punto de poner en riesgo su salud o su vida por sus grandes sistemas. Los hombres saben cómo convertir tiempos difíciles, incluso las derrotas, en oportunidades para probarse a sí mismos y crear un ambiente de confianza.

“La naturaleza humana es y siempre ha sido el motor principal de nuestros instintos, y nuestros lugares de trabajo son lugares instintivos llenos de ambición, poder y necesidad”.

Los hombres necesitan ayuda para establecer un balance entre su vida personal y laboral. El cerebro de los hombres sufre un cambio bioquímico cuando se convierten en padres; generan más oxitocina, ocasionando que se relacionen con mayor facilidad. Sus impulsos cambian cuando tienen que mantener a sus familias. Necesitan tiempo libre para estar con la familia y apoyo para tomarse ese tiempo. Los hombres necesitan ayuda para poder trabajar bien con colegas del sexo femenino. Cuando los hombres se enojan, los líderes los pueden ayudar a concentrarse en la solución de sus problemas. Al revisar el trabajo de un hombre, nos tenemos que enfocar en las metas más que en el proceso.

“Nuestros cerebros femeninos y masculinos son igual de inteligentes, pero pueden ser inteligentes de diferente manera”.

Tanto los hombres como las mujeres necesitan tener un liderazgo y una asesoría apropiadas para su género (*gender-intelligent*). La manera en la que usted dirige y enseña a sus empleados, es la base para dar forma a los factores importantes que garantizan la retención de personal: el trato justo, la oportunidad, el agradecimiento y entusiasmo. Al ser asesoradas, las mujeres experimentan una sensación de conexión interpersonal; los hombres, al ser asesorados, pueden aprender a leer detalles verbales y sociales con mayor habilidad. Con cualquiera de los géneros, utilice el método de comunicación “Declarar - Establecer - Verificar”: declare lo que está tratando de decir, establezca la discusión y verifique que el receptor le entiende.

## Sobre los autores

**Michael Gurian** es autor de más de 20 libros, incluido *Leading Partners* (Socios Principales). **Barbara Annis** es autora de *Same Words, Different Language* (Las mismas palabras, diferente idioma).

---

---