

## Hombre y mujer: dos modos de trabajar

Autor: Carlota de Barcino | Fuente: Mujer Nueva

*El mundo de la empresa es un mundo complejo, y ninguno de los dos modelos de trabajo puede proporcionar una organización equilibrada sin el complemento del otro.*

Hombre y mujer:  
dos modos de  
trabajar

En el pasado, la cultura organizativa de las empresas en que dominaba la presencia masculina, tendía a crear ambientes de feroz competencia, falta de comunicación, actitudes individualistas y una enorme burocracia. Hoy, podemos imaginar un ambiente de trabajo distinto. Sólo se necesita conocer las habilidades de hombres y mujeres en relación con el trabajo y conciliarlas del modo más adecuado.

Ya desde la infancia, la dinámica de acción de ambos sexos es muy diversa. Hace más de 20 años se realizaron estudios sobre grupos de niños y niñas en sus juegos (1). Son los adultos de hoy, que trabajan y dirigen empresas. Durante su infancia, los niños jugaban en grupos grandes y heterogéneos, y las niñas en grupos pequeños, de entre dos y cuatro, construyendo relaciones de especial amistad y desarrollando su sensibilidad.

Pero también diferían en los juegos elegidos: los de los niños eran más competitivos, requerían mayor grado de habilidad, y provocaban continuas disputas que se lograban resolver con agilidad. Las niñas, en cambio, preferían juegos más sociales, en los que el éxito de una no depende de los errores de las demás, y se mostraban más dispuestas a interrumpir su juego en caso de disputas, antes que arriesgar la relación de amistad o sentirse heridas.

**En el ámbito deportivo, sucede algo semejante.**

Llama la atención el caso del primer equipo femenino de la carrera de yates de la Copa Americana (2). En su primera regata, disputándose con un equipo de hombres el primer puesto, perdieron. Dado que el nivel de preparación del equipo era excelente, se dispusieron a analizar las causas, identificando como motivo principal el hecho de que, cuando debían tomar una decisión en un momento crítico, optaron por el enfoque en equipo y la discusión conjunta. Por el contrario, el equipo vencedor ejecutó la orden del que se había erigido en líder. Éste contaba con ciertos conocimientos pero, sobre todo, con la capacidad de asumir el mando y los riesgos que su decisión implicaba.

Son obvias las ventajas del trabajo en equipo por el que optaron las mujeres, pero hay ciertas situaciones en el mundo de la empresa que quieren un liderazgo: el que tiene la mayor información, pero también cierta seguridad en sí mismo, toma la decisión.

Describimos estas diferencias porque, tanto las pautas de comportamiento de los niños en el juego como las de los deportistas en sus competiciones, se reproducen en el mundo del trabajo. Los hombres han aprendido la competencia saludable, la independencia, la

organización de un grupo homogéneo. Han definido la estrategia del mejor, respetando la jerarquía.

En un estudio de 1990, se preguntó a 500 directivos de empresa, hombres y mujeres, que describieran las características de un directivo de éxito. La mayoría habló de competitividad, habilidad para el liderazgo, confianza en sí mismo, objetividad y deseo de adquirir responsabilidades. Cualidades que los empleados aplicaron a sus directivos masculinos y sólo a una de cada tres mujeres directivas. De ellas se destacaba, sobre todo, su carácter comprensivo, su inteligencia, su sensibilidad y simpatía con los demás, cualidades que declaraban echar de menos en sus jefes.

### **Los diferentes modos de trabajar se manifiestan en otros aspectos.**

En una reunión, la mujer escucha y da la palabra a quien tiene más dificultades para hacerse oír; sus reuniones son más largas y tratan muchos temas a la vez. Además, ante una crítica relacionada con su trabajo, ella tiende a sentirse personalmente reprobada. En el trato con los compañeros, suele tomar en consideración los sentimientos de los demás y percibe al momento sus estado de ánimo. En las negociaciones es más reticente a tomar decisiones hasta considerar que cuenta con toda la información necesaria para ello. Y en una entrevista de trabajo, mientras el hombre presenta mayor confianza en sí mismo y “se vende” mejor al empleador, ella resta importancia a su papel y enfatiza el trabajo de “su equipo”.

### **Por su parte, a los hombres no les gusta pedir ayuda, sino que buscan conquistar la situación por sí mismos, como si de un reto se tratara.**

En su trato con las personas, se centran más en la tarea a realizar que en la construcción de una relación de confianza y reciprocidad; así, acudirían sin problemas a solicitar un favor de un viejo compañero al que no han visto en años con tal de conseguir un objetivo, mientras que una mujer se sentirá incómoda de pedir un favor a alguien con quien no haya construido una relación personal de confianza.

Del mismo modo, sacan provecho de cualquier oportunidad para crear redes de contactos, a pesar de que ello les implique dedicar tiempo de su vida personal. Mientras la mujer opta por trabajar más duro y no moverse de su escritorio para obtener el reconocimiento del jefe, el hombre es capaz de trabajar con mayor eficacia, aprovechando sus momentos fuera de la oficina, cualquier cita u oportunidad social que le permita interactuar con sus superiores u otros que puedan dar el impulso necesario a su carrera.

Pero el mundo de la empresa es un mundo complejo, y ninguno de los dos modelos de trabajo puede proporcionar una organización equilibrada sin el complemento del otro. Pero no sólo es necesario lograr un equilibrio entre las habilidades masculinas y femeninas en el seno de la organización; también es preciso que ese equilibrio se dé en cada hombre y cada mujer pues, como personas, se enriquecen mutuamente.

Las mujeres humanizarán y matizarán con su sensibilidad la tendencia competitiva de ellos.

Y los hombres reafirmarán a sus compañeras en su trabajo animándolas a tomar decisiones, a confiar en sí mismas y a trabajar inteligentemente y con flexibilidad.

## NOTAS

(1). En su libro *In a Different Voice*, Carol Gilligan discute las diferencias entre niños y niñas de 10 y 11 años, basándose en el estudio realizado por Janet Lever en 1976: "Sex differences in the games children play", *Social Problems*, 23, 1976.

(2). Aparecido en una serie especial de televisión en la cadena Lifetime, en EEUU (citada por Donna Brooks en "Seven Secrets of Successful Women", McGraw-Hill 1997).