



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LAS MUJERES Y LOS MILLENNIALS EN UNA ECONOMÍA GLOBAL: CLAVES PARA UN NUEVO LIDERAZGO EMPRESARIAL

Autora: Marta Jiménez de Santiago

Director: Antonio Núñez Partido

MADRID | Abril, 2020

RESUMEN

En esta nueva economía globalizada, de profundas transformaciones, la mitad de la población laboral del planeta es hoy *Millennial*. Esta poderosa fuerza laboral está cambiando el mercado de trabajo y los hábitos de consumo, los modelos de negocio y las estructuras organizativas. Protagoniza un cambio sociológico a gran escala, que los líderes y las empresas deben entender bien y al que deben saber responder para garantizar su sostenibilidad.

Desde la diversidad se pueden encontrar respuestas y soluciones. Como demuestran varios estudios, las compañías con más mujeres en puestos de responsabilidad tienen más probabilidades de tener un crecimiento sostenido y rentable, son más creativas, socialmente más responsables, más equitativas salarialmente, están más alineadas con los intereses de los accionistas y son más participativas en la toma de decisiones.

El resultado de este trabajo es una propuesta de modelo de liderazgo femenino que podría responder a las necesidades de los *Millennials* en el contexto empresarial actual. Para ello, se ha obtenido, en primer lugar, un conjunto de características y requerimientos comunes de esta generación, extraído a partir de un análisis bibliográfico comparado y contrastado con las opiniones de más de 300 jóvenes. En segundo lugar, se han identificado los rasgos comunes que podrían definir el liderazgo femenino mediante la revisión de los estudios sobre la materia y mediante un ejercicio empírico a partir de entrevistas con un colectivo representativo de mujeres que lideran diferentes ámbitos de actividad y con diferentes responsabilidades directivas.

No obstante, cabe señalar que, aunque el modelo propuesto ha sido construido a partir de rasgos generalmente atribuidos al género femenino, no es exclusivo de la mujer, ya que el estilo de liderazgo se ve muy influenciado por la propia personalidad de cada persona.

Palabras clave:

Millennials, Generación Y, liderazgo empresarial, liderazgo femenino, diversidad, éxito empresarial, retos empresariales.

ABSTRACT

In this new globalized, profoundly transforming economy, half of the planet's working population is today *Millennial*. This powerful workforce is changing the job market, consumer habits, business models, and organizational structures. It is responsible of a large-scale sociological change that leaders and companies must understand and know how to respond in order to guarantee its sustainability.

Diversity can be useful in finding answers and solutions. As it has been argued in several studies, companies with more women in responsibility positions are more likely to have sustained and profitable growth, are more creative, socially more responsible, more equitable in salary, more aligned with the interests of shareholders and are more participative when making decisions.

The result of this work is a proposal for a female leadership model that could respond to the needs of *Millennials* in the current business context. To do this, firstly, a set of characteristics and common requirements of this generation was obtained, extracted from a comparative bibliographic analysis and contrasted with the opinions of more than 300 young people. Secondly, the common traits that could define female leadership have been identified through a review of the studies on the subject and through an empirical exercise based on interviews with a representative group of women who lead different fields of activity and with different managerial responsibilities.

However, it should be noted that, although the proposed model has been elaborated with traits generally attributed to the female gender, it is not exclusive to women, since the leadership style is highly influenced by each person's own personality.

Keywords:

Millennials, Generation Y, business leadership, female leadership, diversity, business success, business challenges.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivos	2
1.3 Metodología	3
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 Concepto de liderazgo.....	4
2.2 Teorías del liderazgo	6
2.2.1 Teoría de los rasgos.....	6
2.2.2 Teorías conductuales.....	7
2.2.3 Teorías basadas en la contingencia.....	8
2.2.4 Teoría del intercambio líder-miembro.....	10
2.2.5 Teorías contemporáneas del liderazgo	10
3. EL LIDERAZGO PARA LAS NUEVAS GENERACIONES	13
3.1 Liderazgo en el siglo XXI	13
3.2 El liderazgo desde la perspectiva <i>Millennial</i>	17
3.2.1 Los <i>Millennials</i> en el trabajo.....	17
3.2.2 Implicaciones para los líderes	21
3.2.3 Análisis cuantitativo mediante encuestas a <i>Millennials</i>	24
4. EL LIDERAZGO FEMENINO.....	35
4.1 El concepto de liderazgo femenino.....	35
4.2 Situación actual de la mujer en puestos directivos.....	38
4.3 Las barreras de acceso de la mujer a puestos directivos	44
4.4 La mujer en puestos directivos. Beneficios de la diversidad	47
4.5 Análisis cualitativo mediante entrevistas a directivas	48
4.5.1 Sobre el liderazgo	49
4.5.2 Sobre el liderazgo femenino	49
4.5.3 Sobre los <i>Millennials</i>	51
5. CONCLUSIONES	52
5.1 Conclusiones generales.....	52
5.2 Propuesta de un nuevo modelo de liderazgo femenino.....	57
5.3 Un nuevo modelo de liderazgo adecuado a las necesidades <i>Millennials</i>	59
6. BIBLIOGRAFÍA	61
7. ANEXOS	67
7.1 Encuesta “El liderazgo bajo la perspectiva <i>Millennial</i> ”	67

7.2	Resultados de la encuesta.....	69
7.3	Guión de la entrevista a directivas y transcripción de sus respuestas.....	87
7.4	Análisis detallado de las entrevistas por tipología de pregunta	135
7.4.1	El liderazgo	135
7.4.2	Las nuevas generaciones.....	140
7.4.3	El liderazgo femenino.....	143

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Teoría del liderazgo situacional.....	9
Ilustración 2.	Evolución de las principales teorías de liderazgo.....	12
Ilustración 3.	Necesidades, requerimientos y retos del liderazgo en el siglo XXI	16
Ilustración 4.	Características laborales de los Millennials.....	20
Ilustración 5.	Respuestas específicas de liderazgo a la Generación Y.....	24
Ilustración 6.	El líder, en una palabra.....	25
Ilustración 7.	Un buen líder según los Millennials	27
Ilustración 8.	Valoración media de las habilidades de un líder según los Millennials	28
Ilustración 9.	Incentivos laborales más valorados por los Millennials.....	29
Ilustración 10.	Valoración media de las motivaciones laborales para los Millennials	30
Ilustración 11.	Millennials y la distribución de su tiempo.....	31
Ilustración 12.	Balance resumen vida personal/laboral.....	32
Ilustración 13.	Millennials ante feedback negativo	33
Ilustración 14.	Comparativa de estilos de liderazgo según el género.....	37
Ilustración 15.	Evolución anual en los Consejos de Administración entre 2016 y 2020.....	39
Ilustración 16.	Consejos de Administración del IBEX 35 con mayor representación femenina .	39
Ilustración 17.	Consejos de Administración del IBEX 35 con menor representación femenina .	40
Ilustración 18:	Evolución anual en los Comités de Dirección entre 2017 y 2019	40
Ilustración 19.	Comités de Dirección del IBEX 35 con mayor representación femenina	40
Ilustración 20.	Perfiles femeninos más frecuentes en los Comités de Dirección del IBEX 35	41
Ilustración 21.	Clasificación de países según su IDG	42
Ilustración 22.	Evolución del liderazgo femenino en España (2006-2018)	43
Ilustración 23.	Propuesta de un nuevo modelo de liderazgo femenino	58
Ilustración 24.	Modelo de liderazgo adecuado a las necesidades de los Millennials	60

1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Muchos autores han investigado los secretos del éxito empresarial. Desde principios del siglo XX cientos de estudios, teorías y modelos han intentado desvelar sus claves. Pero, de momento, las empresas no disponen de la receta contra el fracaso. El enigma sigue sin resolverse. Y los autores siguen buscando fórmulas y tratamientos eficaces...

Sí hay, sin embargo, algunas claves útiles para el éxito, que están estrechamente relacionadas con el liderazgo, con habilidades y con comportamientos, con personas excepcionales que tienen la capacidad especial de inspirar a sus equipos para que resuelvan problemas y escalen las dificultades.

Estos hallazgos, realizados en gran medida en el campo de la investigación académica, revelan resultados interesantes sobre la efectividad de las respuestas empresariales a los diferentes retos a los que se han ido enfrentando, al mismo tiempo que ayudan a entender por qué el líder y el liderazgo, como marco teórico, han cambiado constantemente durante el último siglo hasta nuestros días.

En esta nueva economía globalizada, de profundas transformaciones culturales y sociales, vivimos además un importante cambio sociológico. Una poderosa fuerza laboral con ADN tecnológico, conocida como *Generación Y* o *Millennial*, se ha incorporado en los últimos años al mercado laboral con valores, comportamientos y motivaciones laborales muy diferentes. Conocer, entender y responder a sus exigencias y requerimientos serán claves para las empresas y para el éxito empresarial.

Como lo será también revisar y entender el papel de la mujer, históricamente relegado a un segundo plano, pero que hoy tiene un especial protagonismo tanto por su creciente participación en el mercado laboral como por una mayor conciencia social que presiona intensamente para que se corrijan discriminaciones y asimetrías.

Aunque la representación femenina en los órganos de dirección y administración sigue siendo muy inferior a la de los hombres, numerosas investigaciones sugieren características y comportamientos diferentes. Su análisis en el ejercicio de cargos de

responsabilidad permitirá una aproximación inicial al *liderazgo femenino*, a nuevas formas de inspirar y dirigir que podrían estar conformando un nuevo modelo. Un nuevo estilo de liderazgo en el que los resultados y el éxito empresarial, aunque no son patrimonio del género – ya que los estilos dependen más de las cualidades personales, de la personalidad del líder y de las experiencias vividas – sí tienen claves, sensibilidad, inspiración e influencias femeninas. Quedará, como última cuestión, evaluar si estamos ante una fórmula de liderazgo que responde eficazmente, al menos, a las exigencias de las nuevas generaciones en este nuevo contexto empresarial...

1.2 OBJETIVOS

El liderazgo constituye una referencia transversal en el comportamiento humano de las organizaciones y es el ejemplo más cualificado de las habilidades directivas.

En este trabajo se analizará, en primer lugar, el concepto y la evolución de las teorías clásicas sobre liderazgo con la finalidad de concretar las principales aportaciones que, desde el campo de la investigación, han conformado un marco teórico de referencia aplicable a los nuevos entornos empresariales del siglo XXI.

En segundo lugar, se estudiarán los valores, comportamientos y motivaciones de los *Millennials* en el ámbito laboral, así como sus implicaciones sobre las organizaciones y los líderes empresariales, al objeto de delimitar las características y el alcance del cambio generacional, así como las demandas y requerimientos de este nuevo escenario.

En tercer lugar, se analizará la situación laboral de la mujer y se identificarán los rasgos comunes que podrían definir el liderazgo femenino desde una visión teórica de consenso, con el objetivo de validar la existencia de un modelo similar aplicable en nuestro entorno.

Finalmente, a partir de las conclusiones extraídas del análisis teórico comparado y, considerando los comportamientos y las respuestas que los *Millennials* esperan de sus líderes, se formulará una propuesta de modelo de liderazgo que pueda responder a sus necesidades y ser útil para mejorar la eficacia de los modelos actuales.

1.3 METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos descritos anteriormente, se ha realizado una investigación de la literatura académica disponible, se han resumido los principales modelos y teorías desarrolladas sobre liderazgo, se ha efectuado un análisis bibliográfico comparativo de las principales aportaciones y un balance transversal de su evolución histórica. Se han consultado también estudios, publicaciones académicas y bases de datos de reconocido prestigio como EBSCO, Google Scholar y Dialnet.

Así mismo, se ha realizado un análisis cuantitativo mediante encuestas directas a un grupo de más de 300 jóvenes residentes en España con edades comprendidas entre 21 y 40 años, para validar empíricamente en nuestro entorno las conclusiones del marco teórico relativas a valores y exigencias de los *Millennials*, así como sobre los comportamientos y las respuestas que esperan de sus líderes.

Por último, se ha realizado un análisis comparativo de los rasgos y habilidades que podrían caracterizar el liderazgo femenino, se han analizado datos cuantitativos de investigaciones realizadas, tanto en el ámbito nacional como internacional más próximo, y se han realizado entrevistas personales a un grupo de directivas, empresarias y profesionales relevantes en sus respectivos ámbitos, para contrastar la viabilidad y consistencia de un prototipo de liderazgo femenino en este nuevo escenario de cambio generacional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo se podría definir, en el ámbito organizacional, como la habilidad para influir en la conducta de un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas comunes (Stogdill, 1950). Así mismo, y desde una perspectiva multidisciplinar más amplia, que trasciende el ámbito exclusivo de las organizaciones empresariales, se podría considerar que el liderazgo conforma una visión del mundo en la que todos los miembros de un grupo comparten las mismas prioridades (Lowney, 2004).

Algunas consideraciones adicionales serán de utilidad para concretar esta primera aproximación conceptual:

- Liderazgo y dirección

Aunque son términos que con frecuencia se suelen confundir, no es lo mismo dirigir que liderar: el director desempeña una función de mando y control para que los demás cumplan sus tareas; el líder, en cambio, inspira la confianza necesaria en los demás y espera, desde una posición de servicio, que los demás respondan y se impliquen en las tareas asignadas. No todo director es, por tanto, líder ni todos los líderes son directores.

- Liderazgo formal e informal

Los líderes surgen de forma natural en un grupo o son nombrados formalmente. El *líder informal* no tiene más poder que el que emana de sí mismo (es un poder de origen interno). Sin embargo, el *líder formal* ejerce un poder que proviene de su puesto, de un nombramiento formal (es un poder de origen externo).

- Liderazgo e innovación

En un mundo en cambio constante, en el que tanto los condicionantes ambientales externos como las circunstancias personales cambian y evolucionan, y en el que todo no se puede prever ni controlar, se necesitan respuestas nuevas, nuevos enfoques, se requiere arriesgar en muchas ocasiones, andar por caminos nuevos y dejar de cobijarse bajo lo conocido (Lowney, 2004), desafiar el estatus quo, elaborar visiones del futuro,

alineando a aquellos cuya cooperación es fundamental e inspirando a los miembros de la organización a luchar para alcanzar la meta, a pesar de los obstáculos del camino.

- Liderazgo e inteligencia emocional

El triunfo y el fracaso no dependen exclusivamente del conocimiento. En este sentido, y como demuestra con sus estudios Daniel Goleman, el 90% de estas diferencias se podrían atribuir a factores relacionados con la inteligencia emocional que, asegura, es el doble de importante que las destrezas técnicas o el coeficiente intelectual para determinar el desempeño de la alta gerencia.

Para Goleman, la inteligencia emocional comprende cinco competencias básicas: **motivación, empatía, destreza social, autoconocimiento y autodirección** (Goleman & Zilli, 1999).

- La *motivación* es fundamental en el liderazgo, por cuanto fortalece la visión y la implicación del grupo. Motivar supone evidenciar desde la cercanía el interés por cada una de las personas del grupo, concretar y recordar qué se busca y qué se valora, ayudar a superar obstáculos, impulsar propuestas, objetivos y deseos ambiciosos para que, apuntando más alto, se obtenga un rendimiento mayor (Lowney, 2004).
- La *empatía* y la *destreza social* requieren entendimiento y consideración de las emociones y situaciones personales del equipo para crear un ambiente de confianza y respeto en el que prima la comunicación. Cuando las personas se sienten respetadas, estimadas y valoradas, su esfuerzo personal y desempeño mejoran (Lowney, 2004). Asimismo, se está dispuesto a sacrificar intereses personales para apoyar al resto del equipo y alcanzar las metas fijadas (Goleman & Zilli, 1999).
- Cada vez son más las investigaciones que relacionan *autoconocimiento* y capacidad de liderazgo. Incluso en algunos casos, se sugiere que el cociente intelectual y las habilidades técnicas son menos importantes que el autoconocimiento en un liderazgo de éxito (Goleman & Zilli, 1999). El autoconocimiento implica conocerse, identificar fortalezas y debilidades, entender e interiorizar valores y objetivos, así como comprender las propias

emociones y estados de ánimo. De forma complementaria, la *autodirección* permite controlar y modificar aquellos impulsos o juicios perjudiciales. Autoconocimiento y autodirección son dos competencias fundamentales para desarrollar y alcanzar la mejor versión de uno mismo (Lowney, 2004).

Las habilidades para influir en el comportamiento del grupo y dirigirlo requieren autoconocimiento, innovación, motivación, empatía, respeto...

Liderar ≠ dirigir ≠ triunfar ≠ nombramiento formal ≠ conocimientos ≠ coeficiente intelectual ≠ capacidades técnicas

Podríamos, por tanto, concluir que el liderazgo, como habilidad para influir en el grupo y dirigirlo hacia una meta común requiere también, más allá del poder que confiere un nombramiento formal, una capacidad especial para el autoconocimiento, la innovación, la motivación, el respeto y la empatía.

2.2 TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Los modelos teóricos han buscado tradicionalmente explicar cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. En este sentido, las teorías clásicas intentaron en primer lugar identificar y caracterizar los rasgos comunes del líder (*Teoría de los Rasgos*). Se desarrollaron posteriormente modelos que se centraron fundamentalmente en formular y caracterizar sus comportamientos (*Teorías conductuales*). En tercer lugar y, en la medida en que tanto los rasgos como los comportamientos no evidenciaban ni garantizaban los resultados esperados, se desarrollaron otro conjunto de teorías que relacionaron el liderazgo con el contexto y la situación en la que se ejerce (*Teorías basadas en la contingencia*)

A continuación, se resumen los conceptos básicos de las principales teorías de liderazgo.

2.2.1 Teoría de los rasgos

Durante la primera mitad del siglo XX se desarrollaron numerosas investigaciones que intentaban centrar los aspectos comunes de la personalidad y las características diferenciales de los líderes. Estas teorías comparten la premisa de que hay unas

características innatas y unos rasgos de la personalidad que conforman una mejor forma de liderar y, en base a ello, hay personas con y personas sin capacidad para el liderazgo.

Los investigadores fueron desarrollando listas interminables de características que, finalmente, Lewis Goldberg termina integrando en 1993 en su “*Modelo de los cinco grandes*”. Según esta teoría, los cinco grandes factores determinantes de la personalidad son la *apertura a las nuevas experiencias*, la *responsabilidad*, la *extroversión*, la *amabilidad* y la *estabilidad emocional*. Las características asociadas a la extroversión (sociabilidad, atrevimiento, acción, asertividad, entusiasmo y energía), constituyen para algunos autores uno de los rasgos más significativos para el desempeño de un liderazgo eficaz (Robbins & Judge, 2013).

2.2.2 Teorías conductuales

Estas teorías defienden la definición de patrones o estilos de comportamiento como la vía más adecuada para caracterizar a los líderes.

En este sentido, un estudio sobre liderazgo realizado entre 1945 y 1960 en la Universidad Estatal de Ohio (*Ohio State Studies*), concluye que hay dos estilos de liderazgo basados en el comportamiento: *el líder considerado* muestra sensibilidad, apoyo y aprecio hacia los subordinados y sus problemas personales; *el líder estructurado* se centra en la responsabilidad de sus subordinados, en la organización del trabajo, en las relaciones laborales y en los objetivos (Robbins & Judge, 2013).

Los *estudios de la Universidad de Michigan* concluyen, de forma análoga, estableciendo *dos dimensiones conductuales*: la *tendencia a la relación* y la *tendencia a la tarea*. Los primeros lograban el respeto, la motivación y la satisfacción laboral de sus empleados; los segundos alcanzaban mayor productividad y desempeño (Robbins & Judge, 2013).

Cabría por tanto considerar los rasgos como un instrumento útil para los procesos de selección, mientras que las teorías conductuales plantean la posibilidad de capacitar y formar futuros líderes (Robbins & Judge, 2013).

2.2.3 Teorías basadas en la contingencia

No obstante, ni los rasgos ni las conductas son garantías de éxito universales ya que el contexto y el entorno son siempre determinantes. Por estas razones, estas teorías defienden que no hay un estilo mejor y que su eficacia dependerá tanto de las necesidades como de las circunstancias particulares en la que se encuentren las empresas, los equipos y sus líderes.

Así, por ejemplo, el Modelo de Fiedler, también conocido como *Teoría de la efectividad del liderazgo*, establece que el desempeño eficaz del grupo y la influencia ejercida dependerán de lo favorable que sea la situación organizativa (el entorno relacional, la estructuración de tareas/capacitación de sus recursos, así como la capacidad real de gestión). Sus estudios concluyen que los líderes orientados a las tareas, aunque más autoritarios, son más efectivos en situaciones extremas, mientras que los líderes orientados a las personas obtendrían más éxito en situaciones donde su poder e influencia eran moderados. (Robbins & Judge, 2013).

Fiedler considera que el estilo de liderazgo es fijo y, por tanto, solo propone dos maneras para mejorar la eficacia de un líder: cambiar al líder para que se ajuste a la situación o cambiar la situación para que se ajuste al líder, reestructurando la tarea o cambiando el grado de influencia del líder sobre las variables que desarrollan su poder e influencia (Robbins & Judge, 2013).

Dentro de este grupo de teorías, y con algunas variaciones sobre los planteamientos originales de base, surgieron y se desarrollaron la *teoría del liderazgo situacional*, la *teoría del camino hacia la meta* y el *modelo de la participación del líder*.

- **La teoría del liderazgo situacional**

Esta teoría, elaborada por Hersey y Blanchard en 1969, reconoce la importancia de las personas a las que hay que liderar y propone diferentes modelos de respuesta en función del grado de madurez del grupo. De esta manera, se presenta al líder como una figura capaz de compensar las limitaciones en las habilidades y motivación de sus seguidores (Robbins & Judge, 2013). Así, los líderes se pueden clasificar en:

- *Líderes directivos para seguidores incapaces y poco dispuestos.*
- *Líderes formativos para seguidores incapaces y dispuestos.*
- *Líderes participativos para seguidores capaces y no dispuestos.*
- *Líderes delegativos para seguidores capaces y dispuestos.*

Ilustración 1. Teoría del liderazgo situacional

PERFIL SEGUIDOR	RESPUESTA LÍDER
Incapaces o no dispuestos	Instrucciones claras y específicas
Incapaces y dispuestos	Orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad. Orientación a la relación para lograr que le apoyen.
Capaces y no dispuestos	Estilo participativo y de apoyo
Capaces y dispuestos	La labor del líder es menos necesaria en comparación con los casos anteriores

Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

- **Teoría del camino hacia la meta**

En esta teoría, desarrollada en torno a los años 70, el desempeño de los trabajadores puede mejorar si el líder les facilita la información, el apoyo y los recursos necesarios para que alcancen sus metas, por lo que:

- *Un liderazgo directivo* será eficaz en situaciones y con tareas poco definidas
- *Un liderazgo de apoyo* incrementará el desempeño en tareas muy estructuradas.

- **Modelo de la participación del líder**

Esta teoría desarrollada por Víctor Vroom y Phillip Yetton en 1973, relaciona comportamientos de liderazgo y participación en la toma de decisiones. Los autores, que consideran que tan importante es la forma en que el líder toma las decisiones como aquello que decide, proponen un modelo normativo con un conjunto secuencial de reglas para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisión en función de diferentes tipologías de situación. Este modelo se construye a partir de un

árbol de decisión que incorpora siete contingencias (experiencia y grado de información, estructura del problema, grado de información de los subordinados, aceptación de las decisiones, motivación de los subordinados y probabilidad de conflicto) y propone 5 estilos alternativos de liderazgo en función del grado de participación de los subordinados. (Robbins & Judge, 2013). Es un modelo complejo, que ha sido muy criticado tanto por las variables que omite como por sus resultados, tanto en su versión original como en el modelo revisado.

Los estudios y *las teorías basadas en la contingencia* desmontan, por tanto, los fundamentos teóricos anteriores, evidencian que no existe un estilo de liderazgo eficaz único e incorporan, definitivamente, a los seguidores del líder y al contexto como nuevas variables en análisis de la efectividad de los estilos de liderazgo.

2.2.4 Teoría del intercambio líder-miembro

Esta teoría plantea que los líderes mantienen distintos tipos de relación con sus subordinados. Por una parte, establecen una relación especial con un pequeño grupo de seguidores de confianza (*círculo interno*), que reciben mayor atención y suelen recibir mayores privilegios. Por otra, y con el resto de sus subordinados (*círculo externo*), la relación es mucho más formal (Dienesch & Liden, 1986).

Existen evidencias de que las personas del *círculo interno* presentan características de una mayor compatibilidad con el líder o son más competentes que los del *círculo externo*. También, los líderes y seguidores del mismo género suelen tener relaciones más cercanas que los de género diferente. Otras investigaciones revelaron que los miembros del *círculo interno* suelen mostrar un mayor compromiso hacia la organización, mientras que los del círculo externo tienden a tener actitudes más negativas hacia el trabajo y mayores niveles de aislamiento (Robbins y Judge, 2013).

2.2.5 Teorías contemporáneas del liderazgo

En este último enfoque se incorporan otros aspectos del liderazgo, como la moral y la ética, el cambio y la incertidumbre, así como la capacidad de desarrollo de los subordinados considerando, no solo sus intereses personales, sino también los del

grupo, la organización y la sociedad. En definitiva, los líderes inspiran a sus seguidores no sólo con sus palabras, sino también con sus ideas y sus conductas.

- **Liderazgo carismático**

Los líderes carismáticos suelen ser extrovertidos, confían en sí mismos y están orientados hacia el logro. Se caracterizan por tener una visión clara y por su capacidad de comunicación, por su sacrificio personal al servicio de esa visión, por su sensibilidad por las necesidades de los demás y por mantener conductas no convencionales.

En general fortalecen la autoestima de sus colaboradores, que suelen estar especialmente motivados para hacer esfuerzos adicionales, además de definir bien las metas y ser constantes en alcanzarlas.

El carisma es más exitoso cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico, o bien cuando hay altos niveles de estrés e incertidumbre en el entorno. Sin embargo, los líderes carismáticos pueden acabar anteponiendo sus metas personales y usar los recursos de la organización para su beneficio personal, así como quebrantar leyes y cruzar límites éticos (Robbins & Judge, 2013).

- **Liderazgo transformacional**

El líder transformacional presta especial atención a las preocupaciones y necesidades de sus seguidores. Es un apasionado del cambio y les ayuda a cambiar la visión de los antiguos problemas, además de estimularles e inspirarles para que se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo.

Según James MacGregor Burns (1978), el liderazgo transformacional es un proceso en el que los *"líderes y seguidores se ayudan mutuamente para avanzar a un nivel superior de moral y motivación"*. A diferencia del enfoque transaccional, no se basa en una relación de *"dar y recibir"*, sino en la personalidad, los rasgos y la capacidad del líder para lograr un cambio a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y de objetivos desafiantes.

- **Liderazgo auténtico**

El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada y la transparencia en las relaciones con sus seguidores (Walumbwa et al., 2008). Los líderes auténticos son personas conscientes de sus fortalezas, de sus limitaciones y no tienen miedo a mostrar sus emociones. Buscan conocerse mejor a sí mismos y lo hacen como un compromiso personal de forma permanente.

Están impulsados por la misión y centrados en los resultados, pero no les mueve el poder, el dinero o su ego. Son capaces de poner la misión y los objetivos de la organización por delante de sus propios intereses. Tienen comportamientos que permiten a sus seguidores confiar en ellos todo el tiempo, se hacen responsables de sus errores, cuestionan el *statu quo* y defienden a su equipo y sus procesos.

Según Bill George, los líderes auténticos persiguen su propósito con pasión, tienen valores sólidos, lideran tanto con la cabeza como con el corazón, establecen relaciones profundas y demuestran autodisciplina (George, 2003).

Esta teoría enfatiza la idea del liderazgo desde la imperfección y la humanidad y que no existe el líder perfecto y sin fisuras.

A continuación, se muestra un esquema que resume la evolución y las principales características de las teorías de liderazgo mencionadas:

Ilustración 2. Evolución de las principales teorías de liderazgo

	TEORÍAS CLÁSICAS			TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS
BASE TEÓRICA	EL LÍDER NACE	EL LÍDER SE HACE	EL LÍDER SE ADAPTA	ES EJEMPLO Y SERVICIO
ALCANCE	Universal		Circunstancial	Social
RESULTADOS	£ "lista única rasgos"	£ estilo único	£ estilo eficaz y situación	£ estilo intercultural
MARCO CONCEPTUAL	<p>Teoría de los Rasgos (Rasgos psicológicos e intelectuales) Modelo Big Five 1ª ½ XX</p>	<p>Teorías conductuales (Estilo / Comportamiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerado / Estructurado • Tendencia a relación / tarea <p>1950-1960</p>	<p>Teorías f (contingencias) (Necesidades y situación) 1960-1990</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad ΔDesempeño + ΔInfluencia f(organización) Δ Eficacia \leftrightarrow Cambio liderazgo o situación • Liderazgo situacional Modelos \otimes f(madurez + capacitación seguidores) • Camino hacia la meta Modelos \otimes f(actividad + apoyo necesario) • Modelo Participación Estilo f(escenarios + participación toma decisiones) • Intercambio líder - miembro Estilo f(círculos relación seguidores) 	<p>Liderazgo Auténtico (Misión, bien común, valores)</p> <p>Liderazgo Transformacional (Transformador, visión, motivación)</p> <p>Liderazgo carismático (Carisma, visión, comunicación) > 1990</p>

Fuente: Elaboración propia

3. EL LIDERAZGO PARA LAS NUEVAS GENERACIONES

3.1 LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

El marco teórico analizado anteriormente evidencia que tanto la personalidad como las conductas, así como el esquema relacional y el entorno (social, tecnológico y profesional), condicionan la eficacia del liderazgo empresarial. Sin embargo, las necesidades y los retos a los que se enfrentan hoy las empresas siguen evolucionando. Será necesario, por tanto, revisar conceptualmente sus consecuencias, al menos, en estas primeras décadas del siglo XXI.

- **Influencia y motivación**

En los modelos organizativos tradicionales, las tareas se estructuraban y dividían de manera ordenada y los trabajadores, siguiendo las directrices de sus directivos, hacían lo que se les mandaba. Hoy las estructuras y los límites jerárquicos están cada vez más desdibujados y los puestos de trabajo son, en gran medida, autodirigidos. Además, las personas necesitan ser guiadas, quieren participar en todos los aspectos relacionados con su trabajo y demandan líderes que les inspiren a trascender sus limitaciones, que les inspiren, motiven e impliquen desde la influencia, y no por el poder que les confiere un nombramiento o por el hecho de pertenecer a un determinado escalafón directivo.

- **Gestión del cambio**

En estos tiempos de cambios constantes, de volatilidad e incertidumbre, John Kotter (2012) reivindica una nueva visión del líder, estrechamente vinculada al cambio: *“A medida que se acelera el ritmo del cambio, naturalmente existe una mayor necesidad de un liderazgo efectivo”*. Los líderes, hoy, no solo deben manejar el cambio: lo deben provocar (*“establecer la visión para el futuro y establecer la estrategia para lograrlo”*)

Ya pronosticó Peter Drucker que las organizaciones solo podrían sobrevivir si trabajaban para crear nuevos cambios a través de innovaciones continuas: para vencer el hecho de que *“todo lo que sube, baja”*, defendía, *“cuando hace buen tiempo y no hay ni una nube en el horizonte, ese es el momento en que una empresa debería hacer cambios”* (Vohra & Mukul, 2009).

El líder *gestor del cambio* debe, por tanto, ser también innovador y proactivo, anticiparse a los problemas y, haciendo de la necesidad virtud, saber aprovechar sus oportunidades.

- **Descentralización y delegación en los procesos de toma de decisión**

Varios conceptos como la descentralización y la delegación de tareas para empoderar a los empleados, de total vigencia hoy, fueron también ya introducidos a mediados del siglo XX por Peter Drucker, creador también del concepto *sociedad del conocimiento* y del término *trabajador del conocimiento*, para referirse a los empleados cuyo trabajo implica manejar o utilizar información. Para Drucker, los *trabajadores del conocimiento* requieren un estilo de liderazgo que los trate como voluntarios o socios en vez de como subordinados. Llegó incluso a afirmar que *“la gestión de los trabajadores del conocimiento debe basarse en el supuesto de que la organización los necesita más de lo que ellos necesitan a la organización”* (Vohra & Mukul, 2009).

Hoy, tal como pronosticaba Drucker, la gestión de la información es clave. Y en este mundo globalizado e interconectado, en el que se multiplican los flujos constantes de datos, los procesos de toma de decisión requieren de actuaciones rápidas y, en muchos casos, con sentido de la anticipación. Los directivos tienen que decidir y operar con una perspectiva más amplia, a largo plazo, pero deben hacerlo también de forma equilibrada por las intensas presiones para generar resultados en el corto plazo (Green, 2011).

En consecuencia, no sólo los procesos productivos sino también la toma de decisiones en las organizaciones se ha ido descentralizando y se comparte cada vez más con las personas del equipo. *La información es poder*, pero la urgencia de acción es crítica. Son necesarios, por tanto, nuevos modelos de relación y distribución del poder de decisión para actuar sin la dependencia del líder.

- **Desarrollo de capacidades, habilidades y competencias**

De acuerdo con un informe realizado por DDI, The Conference Board y EY (2018), las organizaciones que extienden el desarrollo de capacidades de alto potencial y lo hacen desde los niveles laborales de menor nivel, tienen 4,2 veces más probabilidades de superar financieramente a las que no lo hacen.

Las organizaciones deberían, pues, prestar especial atención y tener una visión más amplia del potencial de sus empleados, facilitando y ampliando la formación en habilidades básicas de liderazgo a todos los niveles, no sólo porque mejora su desempeño, sino porque también los preparará para asumir roles de gestión cuando sea necesario (Zigarmi, 2018).

Como afirmaba Peter Drucker, *“el liderazgo es elevar la visión de otros a vistas más altas, elevar su desempeño a un estándar más alto y construir su personalidad más allá de sus limitaciones normales”* (Vohra & Mukul, 2009).

- **Autoconocimiento y aprendizaje continuo**

Para colaborar de manera efectiva y satisfacer las demandas del entorno empresarial actual, el líder hoy es más permeable, necesita aprender y actualizar continuamente sus habilidades y conocimientos e, impulsado por un espíritu de mejora, se deberá esforzar desde el autoconocimiento por ser más consciente tanto de sus propias intenciones como de su impacto en los demás, reconociendo errores, asumiéndolos y aprendiendo de ellos (Green, 2011).

- **Respeto y empatía**

La influencia no es posible sin la confianza y sin el respeto de las personas del equipo. Liderar hoy requiere, por tanto, reconocer fortalezas y necesidades individuales, mucha empatía para crear buenos ambientes de trabajo y buenas relaciones laborales, así como grandes habilidades para la comunicación y la escucha. Estos tiempos volátiles exigen también flexibilidad y una gran capacidad de observación para valorar la diversidad, comprender otras culturas y aprovechar las oportunidades que éstas ofrecen (Stephenson, 2011).

- **Ética y compromiso social**

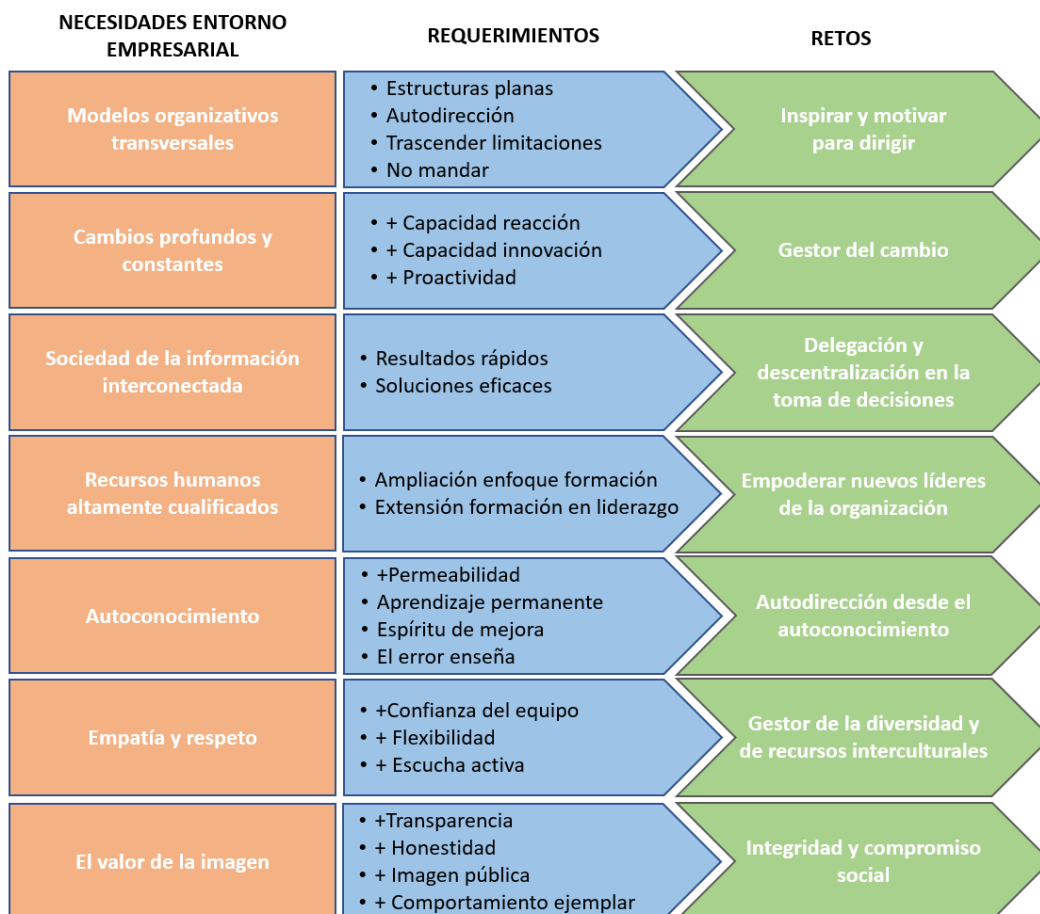
La honestidad y la integridad se han convertido, hoy, en uno de los activos fundamentales de la gestión empresarial.

Los líderes de nuestros días viven en entornos abiertos, por lo que deben estar dispuestos a ejercer sus responsabilidades con transparencia y siendo muy cuidadosos tanto con sus palabras, como con sus comportamientos y con sus acciones desde el

punto de vista ético, medio - ambiental y social. Nunca anteriormente los rumores, los gestos o el propio lenguaje habían estado sometidos a un escrutinio público tan riguroso, ni habían sido tan fácil y rápidamente accesibles para millones de personas (Stephenson, 2011).

El líder del siglo XXI debería, en definitiva, inspirar y motivar para dirigir, ser un gestor del cambio innovador y proactivo, capaz de delegar y compartir responsabilidades, empoderando a sus equipos incluso para la toma de decisiones, esforzándose desde el autoconocimiento al aprendizaje continuo, con respeto y empatía en sus relaciones profesionales, así como con honestidad, integridad y elevado compromiso social.

Ilustración 3. Necesidades, requerimientos y retos del liderazgo en el siglo XXI



Fuente: Elaboración propia

3.2 EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA *MILLENNIAL*

El cambio cultural y estructural que se está produciendo en las organizaciones no solo puede atribuirse a la globalización o las nuevas tecnologías, sino que también es resultado de un cambio sociológico motivado por la incorporación al mercado laboral en los últimos años de la denominada *generación Y*, también conocida como la *generación Millennial*.

Esta nueva y numerosa fuerza laboral, que incluye a todas las personas nacidas entre 1980 y 2000, se caracteriza por ser una generación con *ADN tecnológico*, acostumbrada a vivir interconectada con su entorno; es una generación optimista, realista y globalmente consciente e inclusiva. Con altos valores sociales y éticos, aspiran a cambiar el mundo y a ser más honestos, más ecológicos y buscan el éxito más que las generaciones anteriores (Díaz-Sarmiento, López-Lambraño & Roncallo-Lafont, 2017). Aceptan la diversidad, les gusta viajar y conocer otras culturas, tienen una mentalidad cívica y son propensos al voluntariado (Gibson, Greenwood & Murphy, 2009).

3.2.1 Los *Millennials* en el trabajo

La Generación Y representa ya **la mitad de la población laboral en todo el mundo** (Brown, 2017). Las organizaciones deberían asumir, pues, el reto de la integración intergeneracional y, por otra parte, aprovechar este escenario para generar un impacto positivo tanto en el desarrollo profesional de los individuos como en el crecimiento de la compañía (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

Por otra parte, **el 63% de los *Millennials* están descontentos con el desarrollo de sus habilidades en materia de liderazgo**, según los resultados de la encuesta realizada en 2016 por Deloitte a cerca de 7,700 *Millennials* de 29 países (Deloitte, 2016). Entender sus motivaciones, su mentalidad y sus valores son hoy esenciales, no sólo para garantizar una gestión eficaz de las relaciones laborales, sino también de la cultura empresarial, de sus estructuras organizativas y de la sostenibilidad de sus modelos de negocio.

¿Cómo son los *Millennials* en el trabajo...? De acuerdo con los estudios realizados hasta la fecha y de las referencias bibliográficas encontradas, hay un conjunto de valores y características comunes que podrían resumir su comportamiento en este ámbito.

- **ADN Tecnológico**

Es ésta una generación que ha crecido con la tecnología. No ha encontrado barreras para acceder a la información ni para compartirla. Y, como sugieren las investigaciones realizadas, comprende la necesidad de hacer un uso apropiado y ético tanto de la información como del conocimiento ya que, retenerlos y no compartirlos, imposibilita la toma de decisiones de calidad, con la ambigüedad del panorama global en el que vivimos (Dannar, 2013).

- **Desafíos, retos e iniciativa**

Los *Millennials* no se sienten atraídos por trabajos monótonos y tareas repetitivas. Funcionan bien y centran su interés en puestos de trabajo en los que se enfrentan a desafíos y nuevos retos. Les motiva que se les ofrezca la oportunidad de plantear y desarrollar sus propias iniciativas.

En lugar de esperar años para lograr una promoción, buscan un crecimiento rápido. Y si no es así, buscarán alternativas pronto con otras actividades o en otras empresas. El progreso constante y la autorrealización, unidos a su impaciencia condicionan sus niveles de satisfacción en trabajos de baja responsabilidad y explican su tendencia a cambiar de trabajo con frecuencia (Deloitte, 2019). Esta frágil fidelidad y relativa lealtad son, a su vez, grandes retos también para las empresas (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

- **Feedback, reafirmación y reconocimiento**

Han mantenido una comunicación abierta y fluida con generaciones anteriores y están acostumbrados a ser monitorizados por sus padres. Valoran que sus voces, ideas e *insights* sean escuchados y considerados, por lo que continúan esperando atención y comentarios sobre su actividad también en el trabajo (Gibson et al., 2009).

Se sienten cómodos en una cultura organizativa que enfatiza el desarrollo de los empleados y en la que los líderes actúan como mentores. Es una generación exigente, con pasiones e intereses diversos. Aprende rápido, prefiere tareas relevantes con impacto en sus comunidades y trabajos en los que puedan crecer tanto personal como profesionalmente, como anteriormente quedó expuesto. Pero los incentivos que buscan

están más relacionados con el *feedback* y el reconocimiento y no tanto con el dinero (George, 2009).

No obstante, soportan mal y reaccionan con acritud a las críticas. Podría decirse que valoran bien lo positivo y mal lo negativo. Algunos investigadores lo explican considerando que, tanto la monitorización como el elogio constante de padres y profesores, han creado entornos en los que no se ha permitido el fracaso, ha socavado el reconocimiento y ha generado una importante falta de seguridad, muy necesaria tanto para escuchar como para tolerar las críticas (Espinoza, Ukleja & Rusch, 2011).

- **Colaboración**

Esta generación no ve, en modo alguno, a sus compañeros mayores con enemistad y tiene una disposición natural a forjar relaciones positivas con todos en el trabajo (Sujansky, 2009). Prefieren la colaboración a la competencia, como coinciden en señalar varios autores. De hecho, se incorporan al mercado laboral con expectativas de encontrar ambientes colaborativos y trabajo en equipo (Stephenson, 2011). Este tipo de culturas empresariales encaja también mejor con su aspiración de progreso rápido y constante (Dannar, 2013).

- **Orientación a resultados y multitarea**

La Generación Y ésta orientada a resultados, es curiosa, se cuestiona las cosas y tiene una fuerte capacidad multitarea (Gibson et al., 2009).

Esta mentalidad beneficiará a todas aquellas organizaciones con una cultura efectiva de “*gestión por objetivos*” (término acuñado por Peter Drucker en “*The Practice of Management*” 1954), ya que “*si los empleados ayudan a determinar los objetivos, tendrán más incentivos para cumplirlos*”. (Vohra & Mukul, 2009).

- **Equilibrio laboral y personal**

Como ya se ha comentado anteriormente, el compañerismo y la amistad son muy importantes para los *Millennials*. Aunque también se adaptan a trabajar solos si hay alternativas que les permitan socializar y relacionarse con sus compañeros (Gibson et al., 2009).

Sienten rechazo por una jornada laboral semanal de 50-60 horas como la de generaciones anteriores. En cambio, preferirían pasar más tiempo con familiares y amigos (Dannar, 2013). Valoran el equilibrio entre trabajo y familia, así como que se respete su privacidad e independencia. (Gibson et al., 2009).

Esperan mucho de su trabajo. No solo buscan actividades interesantes, horarios flexibles, buenos salarios y largas vacaciones, sino que también quieren ser reconocidos (George, 2009S).

En consecuencia, como refleja la encuesta realizada por Deloitte (2016), aquellas empresas que acompañen y *mentoricen* a sus empleados, que les permitan conciliar su vida personal y laboral, que sean flexibles con los horarios y el lugar de trabajo, deleguen, propicien el desarrollo de las carreras profesionales y fomenten una comunicación abierta, tendrán más probabilidades de retener el talento de esta generación y tendrán una menor rotación laboral.

En la siguiente ilustración se resumen gráficamente las características descritas anteriormente:

Ilustración 4. Características laborales de los Millennials



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Implicaciones para los líderes

Aunque no es posible modelizar de forma infalible el estilo de liderazgo ideal para la *Generación Y*, algunas de las características descritas en el apartado anterior sí permiten establecer una relación entre sus comportamientos y las respuestas que esperan de sus líderes.

Como el marco conceptual y los modelos teóricos han evidenciado, las situaciones y los contextos condicionan la eficacia del liderazgo. Parece lógico concluir, por tanto, que, si se producen cambios generacionales significativos en las organizaciones, los estilos de liderazgo deberían evolucionar y ajustarse para ofrecer respuestas eficaces.

En esta línea, y como también se expuso en el apartado anterior, los estilos de liderazgo se deberían adaptar a las motivaciones y requerimientos de los *Millennials*, como resultado de un proceso de reflexión que permitiera a cada empresa identificar qué es conveniente modificar y qué hacer para influir sobre las personas y los equipos.

Parte de este proceso de adaptación requiere salir de la órbita de la propia experiencia y entrar en el mundo en el que viven los *Millennials*. Los líderes que se adapten con facilidad tendrán la capacidad de crear entornos con la suficiente incomodidad para que las personas sientan la necesidad de cambiar, pero al mismo tiempo con la suficiente seguridad para que logren ese cambio (Espinoza et al., 2011).

¿Qué tipo de respuestas deberían ofrecer los líderes de hoy a los valores y exigencias de las nuevas generaciones que acceden al mercado laboral?

- ***El liderazgo de los valores y la conciencia social***

Los *Millennials* tienen una gran conciencia social. Evalúan cuánto y dónde gastan las empresas su dinero, cómo lo retornan a la sociedad y reivindican otras formas de producir que, extendiéndose a otras generaciones, ha terminado incrementando la preocupación de las empresas por desarrollar y cuidar de su responsabilidad social corporativa. Según el informe realizado por Deloitte (2016), el 56% descartaría a ciertos empleadores por sus valores o conductas, mientras que el 49 % ha rechazado proyectos que se alejaban de sus valores o de su ética. Los *líderes con conciencia social* conectan

mejor con esta generación porque comparten valores, preocupaciones y aspiraciones que trascienden al resultado económico de la empresa.

- ***El líder mentor***

Por otra parte, los *Millennials* buscan desarrollar y aprovechar sus conocimientos y habilidades para marcar la diferencia. Buscan un referente que les ayude a aprender, ampliar su experiencia y crecer profesionalmente. Quieren colaborar con personas que les aporten conocimientos y experiencia para que también ellos puedan llegar a generar un impacto similar. Como respuesta a estos requerimientos, los enfoques tutoriales funcionan bien ya que, además de enriquecer el marco relacional con sus colaboradores, permiten a los *líderes mentores* capacitar y orientar, demostrar su experiencia y su compromiso con el desarrollo de las habilidades de su equipo (Chou, 2012).

- ***El feedback bidireccional (intercambio abierto con todo el equipo)***

Otro factor muy valorado por la *Generación Y* es la amistad y el marco relacional. Los líderes deberían hoy focalizar su atención en promover la colaboración y el trabajo en equipo, así como fomentar todo tipo de iniciativas y encuentros que fortalezcan los vínculos entre sus colaboradores.

En esta línea, las reuniones en las que regularmente se puede efectuar un seguimiento del trabajo, además de ser muy útiles para conocer mejor a sus colaboradores, pueden servir también para aplicar el *feedback* que tanto buscan los *Millennials*, además de ser un valioso espacio en el que aportar ideas y también para la retroalimentación. Este *feedback bidireccional* encaja bien, además, con la necesidad generacional de ser escuchados, valorados y respetados. Y, si en estas interacciones se visibiliza la autenticidad, la honestidad, la transparencia y la naturalidad del líder (la percepción de que son “reales”), se incrementará la confianza de sus seguidores (Haden, 2016). Siguiendo el marco teórico, sería idóneo aplicar *la teoría del intercambio líder-miembro* con todos los seguidores en vez de con unos pocos elegidos, estableciendo así relaciones *líder-miembro de calidad* con todos y cada uno de ellos (Chou, 2012).

La *Generación Y* valora también mucho que se reconozca su trabajo, no solo escuchar cuándo lo hacen bien, sino que quieren saber cómo lo están haciendo constantemente

(Brown, 2017). Aunque se les percibe como una generación a la defensiva, *Espinoza, Ukleja y Rusch* (2011) proponen para compensarlo que, en aquellos casos en los que sea necesario realizar un *feedback negativo*, el líder mantenga un estilo despreocupado y sereno, mencione la importancia o relevancia de su relación con su colaborador y le transmita su confianza en que logrará mejorar.

- ***El liderazgo delegativo orientado a la autorrealización del equipo***

Los líderes deben responder a la necesidad de autorrealización de esta generación ofreciendo tareas con desafíos y retos. Un estilo de *liderazgo delegativo* proporciona, de una parte, oportunidades con altos niveles de responsabilidad, significado y realización personal en el trabajo (Chou, 2012), al mismo tiempo que ofrece al líder la posibilidad de comunicar a sus seguidores los resultados de sus aportaciones concretas al proyecto o a la propia empresa. Reconocer y celebrar siempre que sea posible el trabajo de los colaboradores les servirá de inspiración y motivación, les hará sentirse útiles y aumentará su implicación (Haden, 2016).

- ***El liderazgo conciliador***

Finalmente, la *Generación Y* valora el equilibrio entre su vida profesional y su vida personal. Se trata de una generación con inquietudes, que aspira a vivir múltiples experiencias y que necesita tiempo. Los líderes de hoy deben mantener una actitud flexible que otorgue cierta libertad a sus seguidores respecto a cómo y cuándo trabajar (Brown, 2017). Una libertad orientada al bienestar y al desarrollo personal, que facilite la conciliación de la vida laboral, familiar y personal

En definitiva, un entorno en el que los líderes expliquen sus decisiones y la relevancia de las tareas, colaboraren activamente con sus seguidores, compartan información, aporten *feedback*, discutan temas abiertamente y muestren preocupación e interés por sus seguidores creará un ambiente óptimo para que los *Millennials* estén cómodos, comprometidos y motivados.

Se resumen a continuación, y de forma esquemática, los modelos de respuesta que, según los investigadores analizados, mejor se adaptan a los valores y necesidades de los *Millennials* en el ámbito laboral. Reflejan nueve competencias del liderazgo que pueden

ser útiles para desarrollar entornos empresariales con mayor rendimiento y mejor desempeño colectivo.

Ilustración 5. Respuestas específicas de liderazgo a la Generación Y



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Análisis cuantitativo mediante encuestas a Millennials

¿Respaldaría un estudio empírico en nuestro entorno las conclusiones de la literatura académica sobre los valores y las preferencias laborales de los *Millennials*...?

Para intentar responder a esta cuestión, se ha realizado una encuesta semiestructurada durante las primeras semanas de febrero de 2020, en la que han participado 310 *Millennials* que viven en España con edades comprendidas entre los 21 y los 40 años.

El 58% de los encuestados fueron mujeres y el 42% hombres (la estructura de población del último censo del INE de 1 de Julio de 2019 a nivel nacional era de 51% mujeres y 49% hombres).

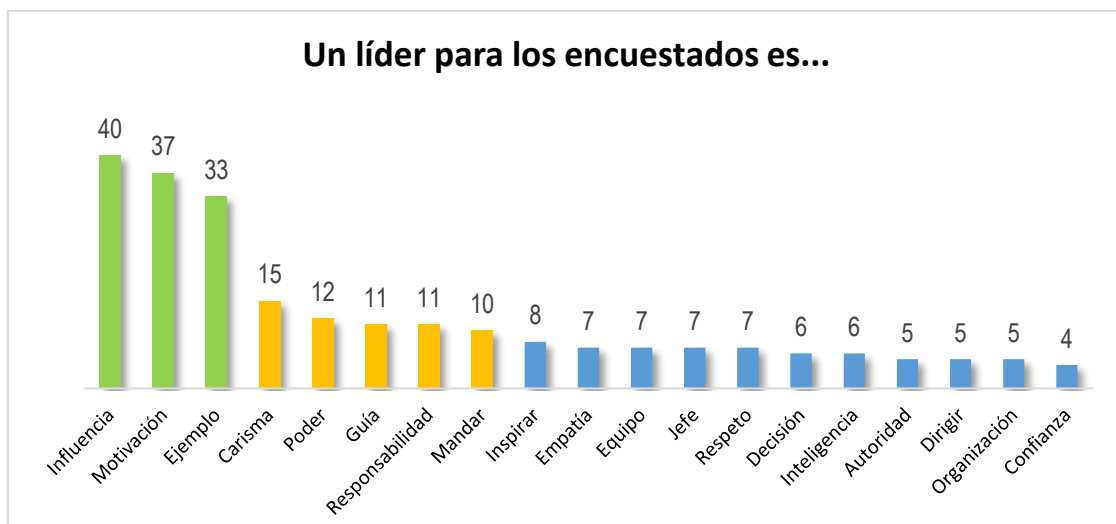
Se les formularon cinco cuestiones, cuyos resultados se analizan a continuación.

- **La primera palabra cuando se piensa en un líder es...**

La primera cuestión ofrecía a los encuestados la posibilidad de identificar y resumir con una palabra el concepto de liderazgo.

Los 310 encuestados han propuesto un total de **74 términos**. Sin embargo, el 76% coincide en identificar al líder con solo 19 palabras, como muestra la siguiente ilustración.

Ilustración 6. El líder, en una palabra



Fuente: Elaboración propia

El 13% de los encuestados ha asociado el líder con la *influencia*, el 12% con la *motivación* y el 11% con el *ejemplo*. Resulta interesante resaltar que estas tres palabras propuestas por los encuestados coinciden plenamente con los principales requerimientos de los *Millennials* para el líder de hoy, ya comentados en apartados anteriores:

- Su capacidad para generar un mayor impacto desde la influencia que desde el poder de su posición.

- Su habilidad para generar compromiso e impulsar a sus colaboradores para que den lo mejor de ellos mismos.
- Su ejemplaridad, siendo coherentes con sus acciones, porque deben ser referentes para esta generación.

La cuarta palabra, propuesta por el 5% de los encuestados, es el carisma e identifica bien lo que esta generación espera de sus líderes, su capacidad para despertar admiración con una personalidad auténtica y atractiva.

Se puede decir, por tanto, que la imagen del líder para los encuestados se ajusta a las principales ideas recogidas en las teorías contemporáneas del liderazgo: **liderazgo carismático, transformacional y auténtico.**

Hay también un segundo conjunto de palabras que el 25% de los encuestados ha planteado, y son: *guía, responsabilidad, inspirar, empatía, equipo, respeto, decisión, inteligencia, autoridad, dirigir y confianza*. Como se expuso al analizar las teorías de liderazgo, los encuestados consideran que los líderes deben ser capaces de inspirar, comprender y respetar tanto las emociones como las aportaciones de sus colaboradores y de hacer equipo. Les asocian a personas responsables, en las que se confía y que cuentan con su reconocimiento para dirigir, guiar y tomar las mejores decisiones. Hay otras palabras propuestas (no incluidas en la ilustración anterior porque el número de respuestas es muy inferior nominalmente), que refuerzan estas ideas como la *cercanía (apoyo, ayuda, atento, presencia)*, la *capacidad (excelencia, constancia, esfuerzo, trabajo, experiencia, visión, pasión, dinamismo, proactividad, fuerza, determinación, resolutivo, seguridad, autoestima, convicción)*, el *compromiso*, la *cooperación* y la *relación (comunicación, escucha, compañerismo, igualdad, unir, enfoque, proyección, visión)*.

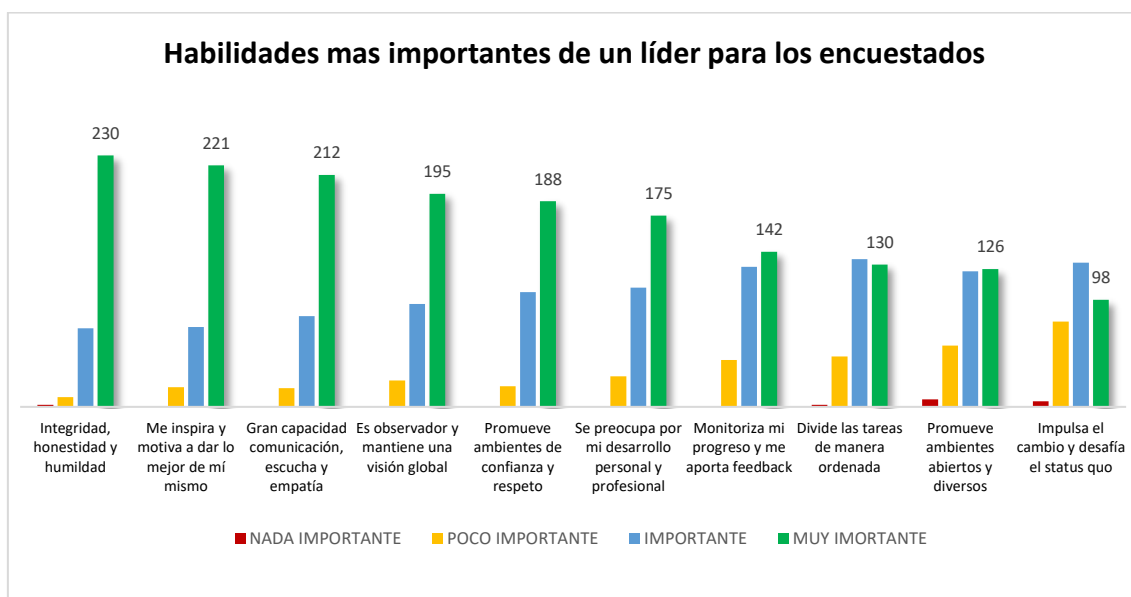
Por último, aunque en menor medida, hay un tercer grupo de palabras propuestas por el 11% de los encuestados que identifican características más tradicionales del rol gerencial: poder, mandar, jefe, organización... Estas habilidades, muy vinculadas al concepto de ostentación de poder y a la organización clásica del trabajo, no identifican al líder con aspectos especialmente peyorativos, antes bien con un rol gerencial más tradicional para alcanzar las metas establecidas por las empresas.

- **Las habilidades y características más importantes de un líder son...**

La segunda cuestión proponía a los encuestados la evaluación individualizada de 10 grupos diferentes de competencias, considerando su grado de importancia. Para la valoración se les ofrecía aplicar una escala de 1 (“*nada importante*”) a 4 (“*muy importante*”).

Se muestran a continuación los resultados de las valoraciones realizadas:

Ilustración 7. Un buen líder según los Millennials



Fuente: Elaboración propia

Para más del 70% de los encuestados son *muy importantes*:

- La *integridad*, la *honestidad* y la *humildad* (74% de los encuestados)
- La *inspiración* y la *motivación* (71% de los encuestados)

Estas valoraciones son consistentes con la imagen que tienen del líder (*influencia, ejemplo y motivación*), y verifican la importancia para esta generación del *líder mentor* y del *liderazgo de valores y de conciencia social*.

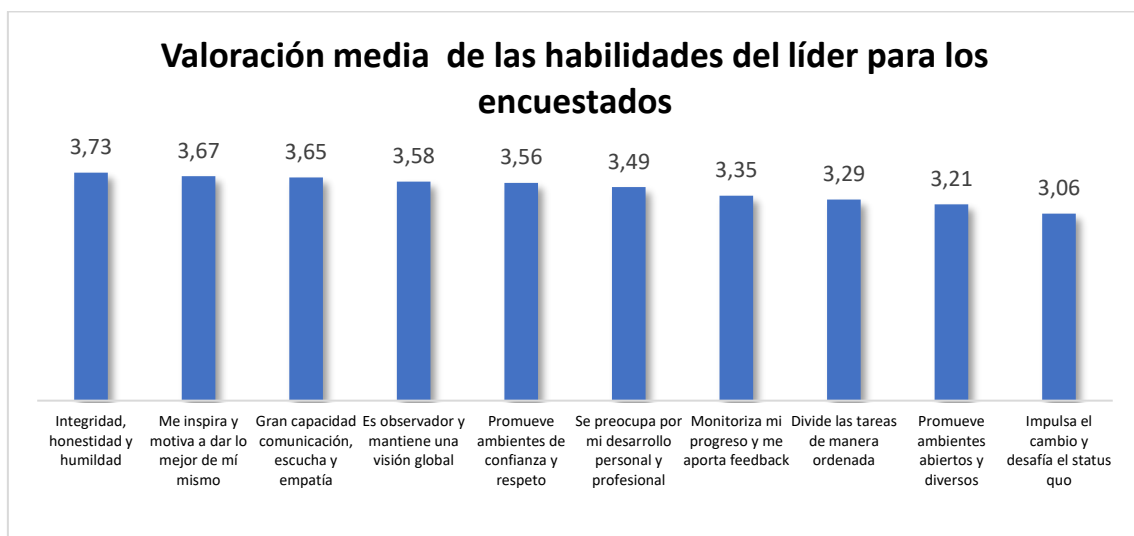
También un 68% de los encuestados ha valorado en tercer lugar como *muy importante* la *capacidad de comunicación, escucha y empatía*, lo que evidencia también la

importancia para la *Generación Y*, analizada desde el punto de vista teórico, de un *liderazgo de intercambio abierto, colaborativo y con feedback bidireccional*.

El resto de las valoraciones, aunque con un menor peso, cualifican los resultados anteriores y validan la significación empírica de las características que, desde el marco teórico, se identificaron como esenciales para esta generación.

Así lo demuestran también los resultados obtenidos a partir de las evaluaciones de cada agrupación, como se muestran a continuación:

Ilustración 8. Valoración media de las habilidades de un líder según los Millennials



Fuente: Elaboración propia

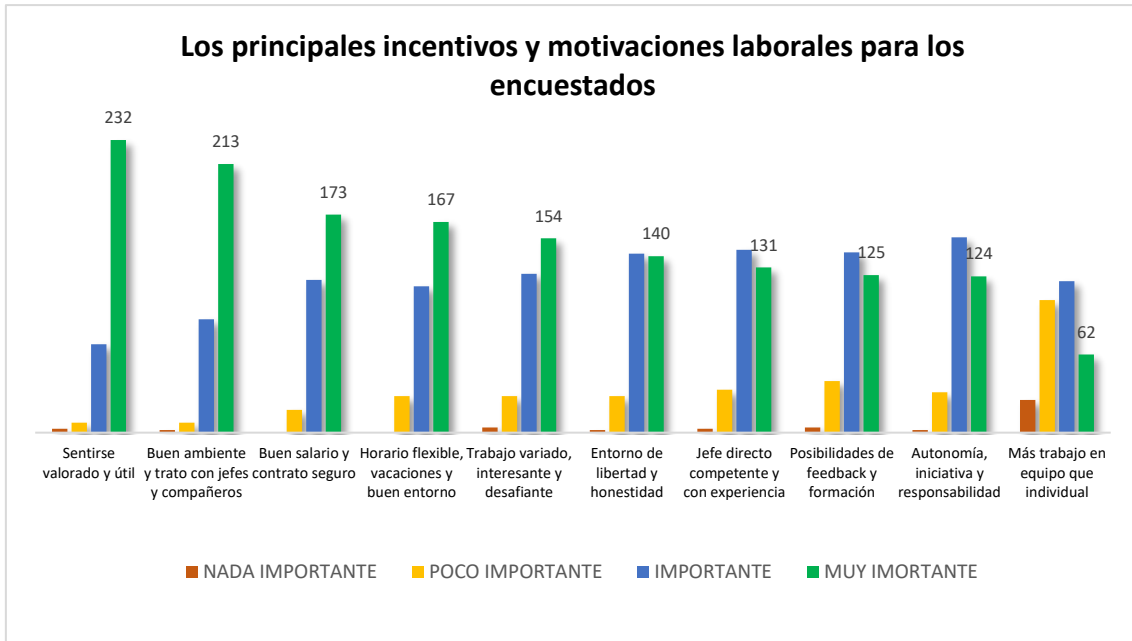
Como resume la ilustración anterior, todos los encuestados reconocieron que las diez agrupaciones de habilidades del liderazgo propuestas son, al menos, *importantes* (con un valor medio superior a 3 en todos los casos), siendo la capacidad de *impulsar el cambio y desafiar el statu quo* (con un valor medio de 3,06), la que comparativamente obtiene el menor valor medio y marca el límite inferior del rango, probablemente porque su impacto no es percibido de forma tan directa.

- **Los principales incentivos y motivaciones laborales son...**

Se propuso también a los encuestados que evaluaran individualmente 10 grupos diferentes de incentivos o circunstancias laborales, aplicando una escala de valoración de 1 (“nada importante”) a 4 (“muy importante”), y según su grado de importancia.

Se muestran a continuación los resultados de las valoraciones realizadas:

Ilustración 9. Incentivos laborales más valorados por los Millennials



Fuente: Elaboración propia

Para más del 69% de los encuestados, los dos primeros incentivos y motivaciones laborales, seleccionados como *muy importantes*, son:

- *Sentirse valorado y útil* (75% de los encuestados)
- *Mantener un buen ambiente y trato con sus jefes y compañeros* (69% de los encuestados)

Para un 56% de los encuestados sigue siendo muy importante, en tercer lugar, *percibir un buen salario y disponer de cierta seguridad*, pero prácticamente un porcentaje similar de encuestados le concede la misma importancia al *horario flexible, las vacaciones y a un buen entorno* (el 54%).

Resulta interesante resaltar que estos datos son muy similares a los resultados obtenidos por la encuesta realizada por Deloitte en 2019 a 13.416 *Millennials* de 42 países, en la que sólo el 52% de los encuestados consideraba importante tener salarios elevados y ser ricos, frente al 57% que prefería viajar y ver el mundo (Deloitte, 2019).

El resto de las valoraciones, aunque con un menor peso, cualifican los resultados anteriores y validan la significación empírica de las motivaciones comunes identificadas desde el marco teórico para equilibrar la vida laboral y personal: trabajo con retos y actividades interesantes, entorno de libertad con *feedback* que facilite la autonomía y la iniciativa, la realización y el desarrollo profesional.

Así lo demuestran también los resultados obtenidos a partir de las evaluaciones realizadas por los encuestados que se muestran a continuación:

Ilustración 10. Valoración media de las motivaciones laborales para los Millennials



Fuente: Elaboración propia

Como resume la ilustración anterior, todos los encuestados reconocieron que las motivaciones e incentivos laborales propuestos son, al menos, *importantes* (con un valor medio superior a 3 en todos los casos), a excepción de la opción “*más trabajo en equipo que individual*”, que es el incentivo menos valorado (con un valor medio de 2,72, sólo es muy importante para el 20% de los encuestados), y el que marca el límite inferior del rango (no necesariamente porque no disfruten trabajando en equipo, sino más bien porque no lo consideran más importante que el trabajo individual y la independencia).

Las respuestas obtenidas muestran, por tanto, la **consistencia con los valores y características comunes** de los *Millennials* en el trabajo, descritos anteriormente en el

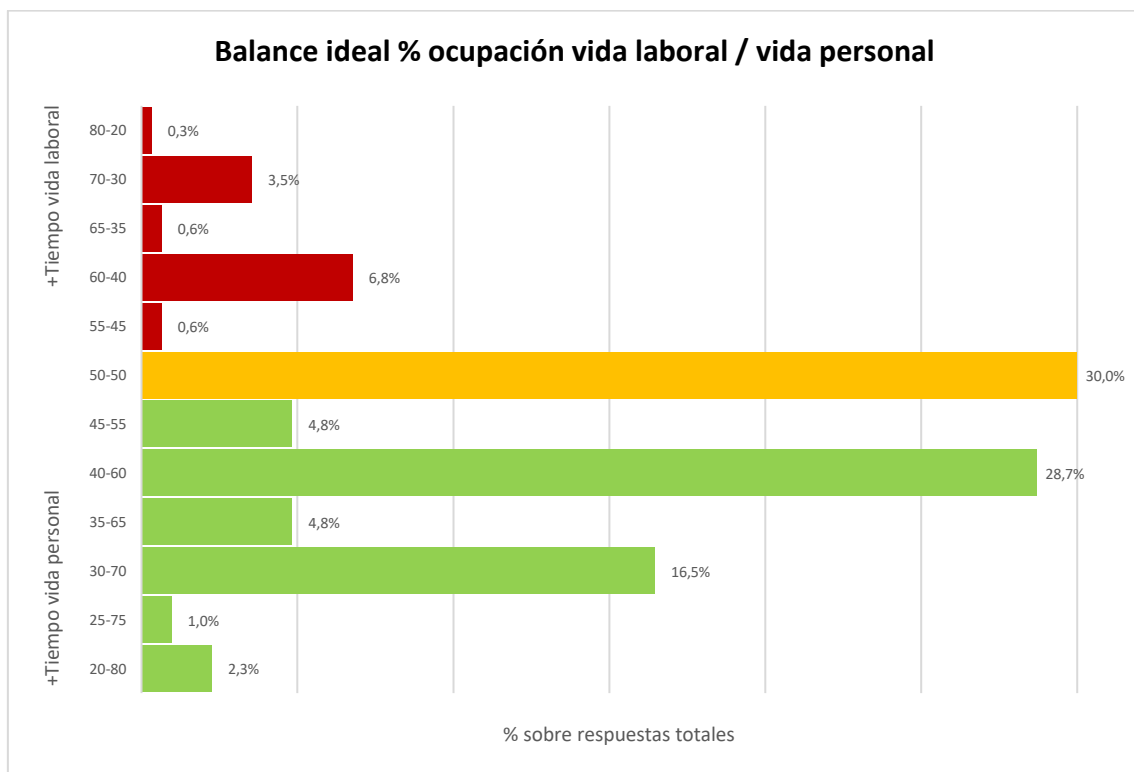
marco teórico (*reconocimiento, reafirmación y feedback; desafíos, retos e iniciativa; colaboración y orientación a resultados*), confirman la **prioridad entre sus motivaciones de todos los elementos que afectan a su equilibrio laboral – personal** (buen ambiente laboral, buenas relaciones y buen trato, compañerismo, flexibilidad horaria y tiempo libre, formación y realización), y **verifican las respuestas que esperan de sus líderes hoy** (un liderazgo de valores y con conciencia social, mentor, delegativo con *feedback* bidireccional orientado a la autorrealización y conciliación de su equipo).

- **El % ideal del tiempo que habría que dedicar al trabajo es...**

En esta pregunta se pedía a los encuestados que formulara su balance ideal de ocupación y, para ello, se les pidió que cuantificaran qué porcentaje de su tiempo les gustaría dedicar a su vida laboral y qué porcentaje a su vida personal.

Se muestra a continuación el resultado de la distribución realizada

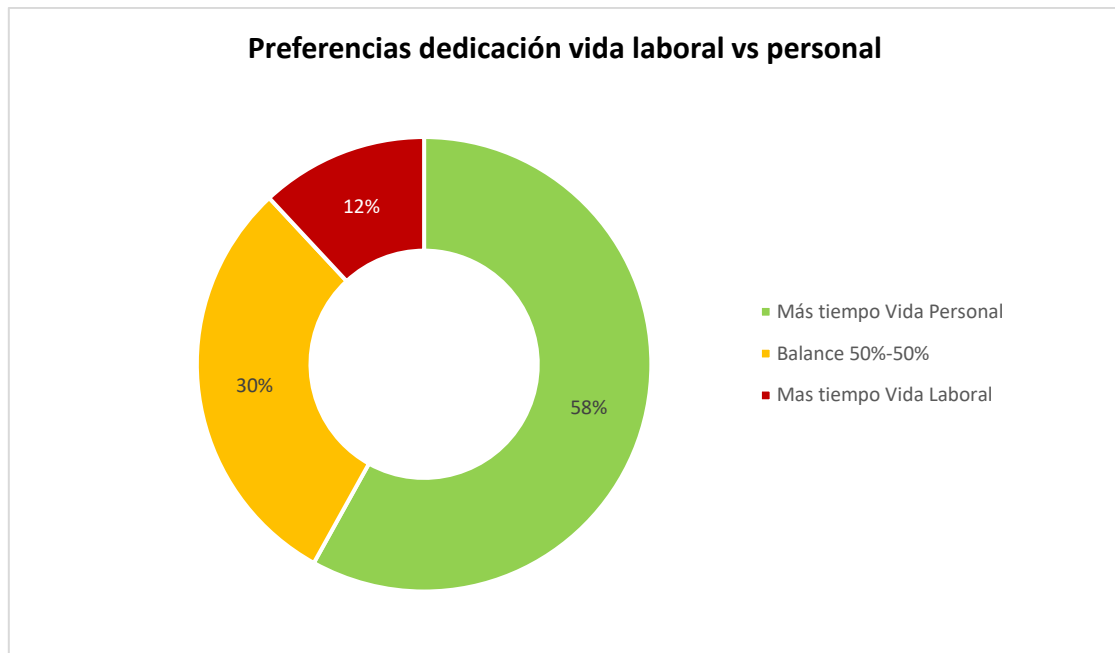
Ilustración 11. Millennials y la distribución de su tiempo



Fuente: Elaboración propia

Como reflejan los datos anteriores, sólo el 30% de los encuestados prefiere un equilibrio 50% - 50% entre su vida personal y su vida profesional, pero el 28,7% prefiere dedicar algo más de tiempo a su vida personal (40% - 60%) y el 16,5% prioriza claramente su vida personal frente a la profesional (30% - 70%).

Ilustración 12. Balance resumen vida personal/laboral



Fuente: Elaboración propia

Los datos analizados evidencian claramente que un porcentaje muy importante de los encuestados preferiría dedicar una mayor parte de su tiempo a su vida personal (58%), y sólo una minoría a su vida profesional (12%).

Los resultados obtenidos son consistentes también con el marco teórico de referencia y confirman, con la base muestral utilizada, que esta generación prefiere disponer de más tiempo para su vida personal y, como se expuso también en apartados anteriores, sienten rechazo por una semana laboral de 50-60 horas, como la de generaciones anteriores: valoran más vivir sus relaciones y vivir experiencias que acumular bienes.

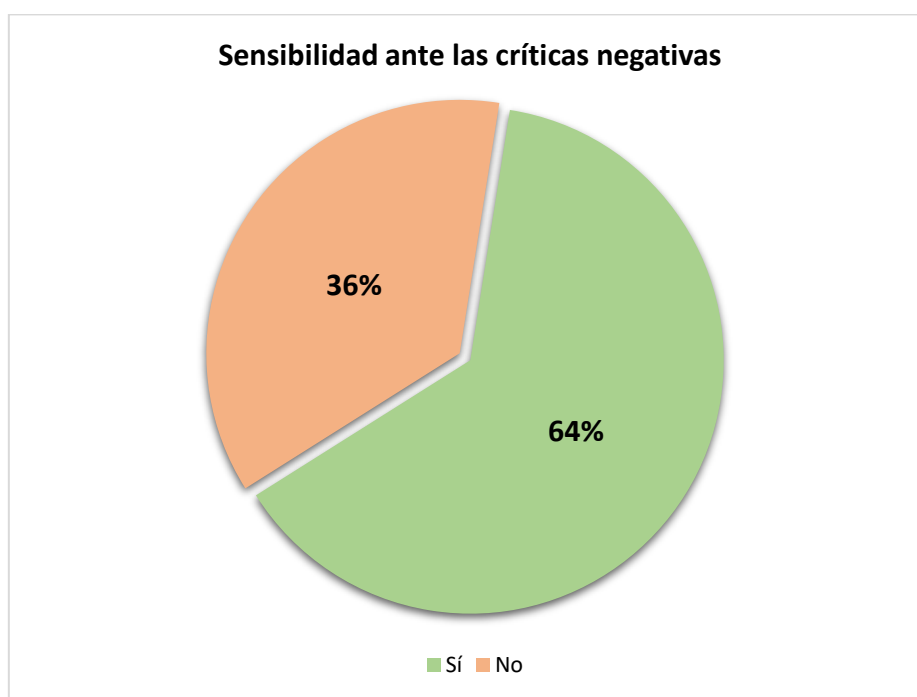
Esta mentalidad “*menos es más*” de los *Millennials* está empezando a contagiar también a otras generaciones y está transformando los valores de nuestra sociedad.

- **La sensibilidad a la crítica negativa...**

Como se expuso en el marco teórico y se constató anteriormente, un elevado porcentaje de los encuestados necesita que se valore su trabajo y un *feedback* constante (un 75% ha considerado muy importante sentirse valorado y útil, un 87% *importante o muy importante* la monitorización de su progreso y el feedback). Sin embargo, los autores y los estudios realizados sostienen que la *Generación Y* soporta mal las críticas y, aunque valora bien lo positivo, reacciona mal ante lo negativo.

Con esta cuestión, se pedía a los encuestados que se pronunciaran y concretaran si se consideraban o no sensibles a las críticas negativas.

Ilustración 13. Millennials ante feedback negativo



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que los encuestados manifiestan abierta y mayoritariamente que son sensibles a las críticas negativas (64%). Y, por tanto, se constata la afirmación sostenida al respecto en el marco teórico.

Como resumen general de las cuestiones formuladas y analizadas detalladamente en este apartado, se puede concluir que los encuestados:

- Asocian la imagen del líder con la *influencia*, la *motivación*, el *ejemplo* y el *carisma*.
- Consideran que la integridad, honestidad y humildad, la inspiración y motivación, así como la capacidad de comunicación, escucha y empatía son las habilidades y características más importantes que debe tener un líder.
- Sus principales incentivos y motivaciones laborales son sentirse útiles y valorados en un entorno laboral con un buen ambiente y con buen trato.
- Prefieren mayoritariamente dedicar más tiempo a su vida personal, a sus relaciones y a sus experiencias, que acumular bienes.
- Necesitan que se valore su trabajo y constante retroalimentación, pero son especialmente sensibles a las críticas negativas.

Por todo ello, se puede concluir que el análisis cuantitativo realizado valida las conclusiones sobre los valores y exigencias comunes de los *Millennials*, así como sobre los comportamientos y las respuestas que esperan de sus líderes, que han sido utilizadas como marco teórico de referencia en este trabajo. Y se verifica, por tanto:

- La importancia para esta generación de influir y motivar, de los desafíos, los retos y la iniciativa, de la reafirmación y el reconocimiento, de la colaboración, la orientación a resultados y el equilibrio entre su vida personal y laboral.
- Su identificación con un liderazgo carismático, transformacional y auténtico, su preferencia por el líder mentor y el liderazgo de valores y de conciencia social, de intercambio abierto, colaborativo y con *feedback* bidireccional, delegativo y orientado a la autorrealización del equipo, y por un liderazgo en el que se concilie la vida laboral y personal.

4. EL LIDERAZGO FEMENINO

En un nuevo escenario, en el que más de la mitad de la población laboral mundial es *Millennial*, las empresas se enfrentan al reto de adecuar sus estructuras organizativas y productivas a las necesidades de esta poderosa fuerza laboral. Este profundo cambio generacional, que afecta a comportamientos, valores y motivaciones, demanda respuestas eficaces y plantea nuevos requerimientos a los líderes empresariales.

Como señalan Contreras, Pedraza & Mejía (2012), “*aceptar la diversidad conlleva el reconocimiento de diferencias psicológicas, biológicas, sociales y culturales que influyen inevitablemente en el comportamiento de hombres y mujeres*”. ¿Existe un modelo de liderazgo femenino que pueda responder eficazmente a las exigencias de las nuevas generaciones en este nuevo contexto empresarial?

Para responder a esta pregunta, será necesario en primer lugar comprender qué es el *liderazgo femenino*.

4.1 EL CONCEPTO DE LIDERAZGO FEMENINO

Aunque no existe unanimidad en la comunidad académica, sí hay numerosas investigaciones que identifican diferencias en los estilos de liderazgo de los puestos directivos ocupados por mujeres (Shanmugam, Amaratunga & Haigh, 2007).

Eagly y Carli (2003), defienden que las mujeres tienden a ser más democráticas en sus estilos de liderazgo y los hombres suelen mostrar un estilo de liderazgo más autocrático.

Park (1996), por su parte, sugiere que los hombres son más agresivos, independientes, objetivos, lógicos, racionales, analíticos, decididos, seguros, asertivos, ambiciosos, oportunistas e impersonales; mientras que las mujeres podrían ser descritas como emocionales, sensibles, expresivas, cooperativas, intuitivas, cálidas, discretas, receptivas a las ideas, comunicativas, empáticas y sumisas.

Las mujeres, según Growe & Montgomery (2000), valoran más el proceso, las relaciones y compartir; los hombres se centran en las tareas, en conseguir los objetivos, en acumular información y en ganar.

Las mujeres, para Porat (1991), favorecen una toma de decisiones contributiva y consensuada, ponen el foco en el proceso, mientras que los hombres tienden a inclinarse hacia el “*gobierno de la mayoría*” y se orientan al resultado, hacia la meta.

Las mujeres se esfuerzan, según Getskow (1996), por fomentar la autoestima, la proactividad y el intercambio de información entre sus subordinados, con el fin de relegar a un segundo plano los intereses particulares y de que se centren en los objetivos comunes. Rosener (1990), defiende la idea de que los *patrones únicos de socialización* seguidos por las mujeres les ayudan a desarrollar especialmente estas habilidades y, posiblemente como argumentan otros autores, sean la causa de que pasen más tiempo en reuniones no programadas, interactuando con su equipo y fomentando las relaciones interpersonales (Grove & Montgomery, 2000).

En la misma línea, Pounder & Coleman (2002), sugieren que el estilo de liderazgo masculino o tradicional es más impersonal, está orientado a tareas concretas y tiene un enfoque transaccional, mientras que el liderazgo femenino o no tradicional es más enriquecedor, está más orientado a las relaciones y tiene un enfoque más transformacional.

En un contexto como el actual, y en este nuevo escenario de importante influencia *Millennial*, los rasgos y competencias culturalmente atribuidos a los hombres (como la racionalidad, la dureza, el interés propio y la dominación), no parecen ser muy eficaces. Se requieren líderes cooperativos que influyan y *no manden*, que construyan relaciones y conexiones, tanto dentro como fuera del trabajo. En un mundo empresarial con estructuras más planas y equipos autogestionados, un buen líder deberá compartir tanto la responsabilidad como el protagonismo (Psychogios, 2007). Se necesitan líderes abiertos y receptivos, que apoyen, empoderen e influyan, características todas ellas asociadas tradicionalmente, en la cultura occidental, a rasgos femeninos (Gelb & Ferguson, 1986), más enfocadas al proceso que a los resultados o a ganar y perder.

Grant (1988), argumenta que las mujeres constituyen una fuerza muy poderosa capaz de lograr cambios organizativos, debido a sus cualidades y a su experiencia tanto familiar como comunitaria. En su opinión, muchas de sus cualidades son fundamentales en las organizaciones contemporáneas. Entre ellas, especialmente sus habilidades

comunicativas y de cooperación, sus intereses en mantener relaciones personales de calidad, así como su visión instrumental del poder como una fuerza transformadora útil para el bien común, no como un fin en sí mismo. Aunque con los modelos jerárquicos tradicionales no era posible, las mujeres tienen hoy nuevas oportunidades con estructuras más planas y en organizaciones con *menos límites fronterizos* (Psychogios, 2007).

Como resumen de las referencias anteriores, el esquema comparativo empleado por Appelbaum & Shapiro (1993), puede ser de utilidad para definir qué es el liderazgo femenino.

Ilustración 14. Comparativa de estilos de liderazgo según el género

	LIDERAZGO MASCULINO	LIDERAZGO FEMENINO
Estilo operativo	Competitivo	Cooperativo
Estructura organizacional	Vertical y jerárquico	Horizontal e igualitario
Objetivo	Ganar	Resultado de calidad
Resolución de problemas	Racional y objetivo	Intuitivo y subjetivo
Características principales	Alto control, estratégico y analítico	Bajo control, empático y colaborativo
Base de poder percibida	Posición y autoridad formal concentrada en la parte superior	Características personales compartidas dentro de un grupo

Fuente: Appelbaum & Shapiro (1993)

Hay un amplio acuerdo en considerar el modelo de liderazgo femenino como un *liderazgo interactivo* (Rosener, 1990), que fomenta la participación y en el que se comparte tanto el poder como la información. Y también *integrador*, comprometido con el proceso, las relaciones personales con los empleados y el trabajo en equipo (Psychogios, 2007).

También las mujeres son más propensas a ejercer un *liderazgo facilitador*, caracterizado por la delegación, el apoyo y los estímulos, para facilitar que todos puedan hacer sus contribuciones (Porat, 1991).

Los resultados de la investigación realizada por Trinidad y Normore (2005), también demuestran que las mujeres adoptan *estilos de liderazgo democráticos y participativos*.

Hill, Miller, Benson & Handley (2016) defienden que las mujeres tienden a adoptar un estilo de *liderazgo transformacional*, que motiva a los seguidores a través del carisma, la estimulación intelectual y la consideración del individuo. *Transformacional* implica alentar a los empleados a transformar su propio interés en el interés del grupo a través de la preocupación por un objetivo final (Rosener, 1990).

Podría, pues, concluirse que el liderazgo femenino se podría caracterizar por ser *interactivo* (participación y colaboración), *integrador* (proceso, trabajo en equipo y relaciones), *facilitador* (delegar y apoyar) y *transformacional* (motivación para la transformación individual y consecución de los objetivos comunes).

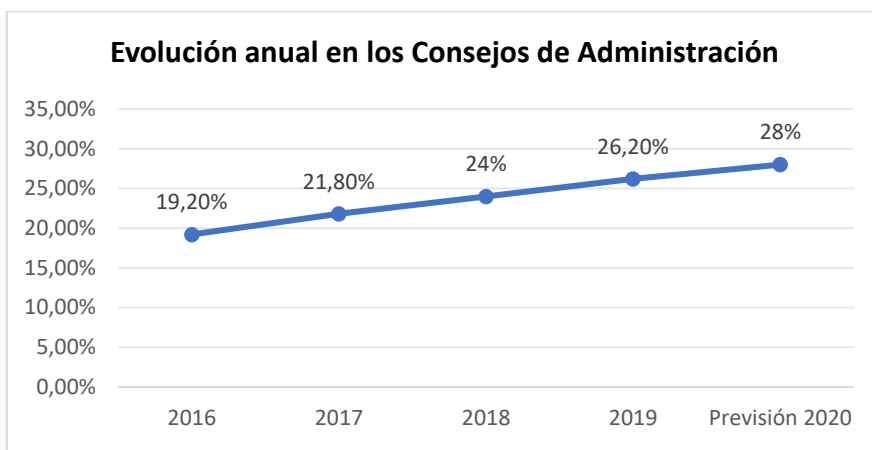
Sin embargo, los atributos que caracterizan un estilo de liderazgo no son exclusivos de un género y su eficacia no depende del sexo del líder, antes bien de la forma en que se ejerce. Por tanto, este liderazgo femenino no debería asociarse exclusivamente con la mujer. Dependerá siempre más de la personalidad del líder que lo ejerza que de su condición.

4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUJER EN PUESTOS DIRECTIVOS

Los datos evidencian una escasa presencia de la mujer en los órganos de administración y dirección de las principales empresas del país. Como resume Ana Lamas, presidenta de WomenCEO, “vivimos en una sociedad que no utiliza el talento del 51% de su población y, en realidad, las empresas suelen ser más rentables y concilian mucho mejor cuando promueven la diversidad de género” (“Las empresas ante el reto del liderazgo femenino”, 2019).

Según un estudio realizado por WomenCEO (2019), sólo el 26,2% de los consejeros del IBEX-35 en 2019 eran mujeres y no se alcanzará, muy probablemente, el objetivo del 30% recomendado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores para 2020.

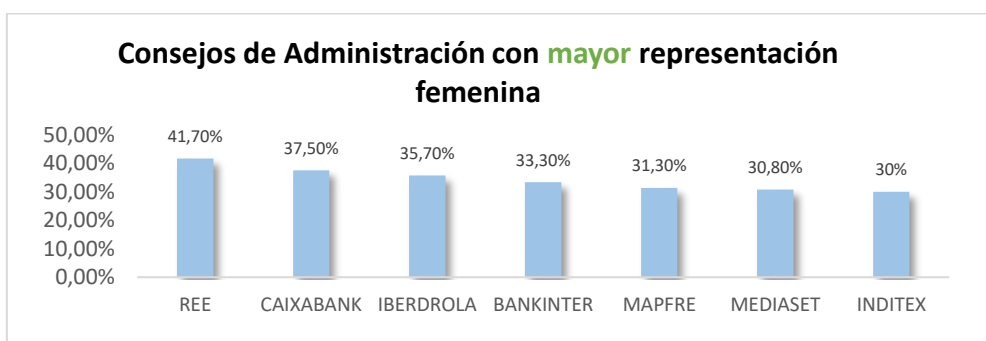
Ilustración 15. Evolución anual en los Consejos de Administración entre 2016 y 2020



Fuente: WomenCEO (2019)

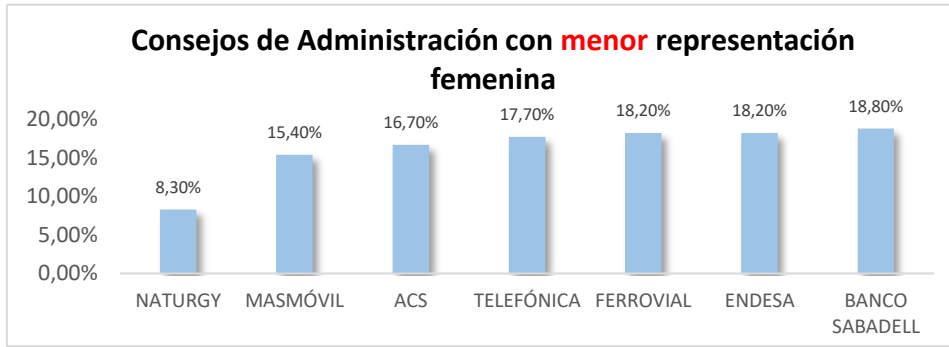
A pesar del importante incremento de los últimos años, los resultados de este estudio muestran el incumplimiento generalizado de las recomendaciones de representación femenina en los Consejos de Administración y del objetivo 2020 en un gran número de empresas del IBEX-35:

Ilustración 16. Consejos de Administración del IBEX 35 con mayor representación femenina



Fuente: WomenCEO (2019)

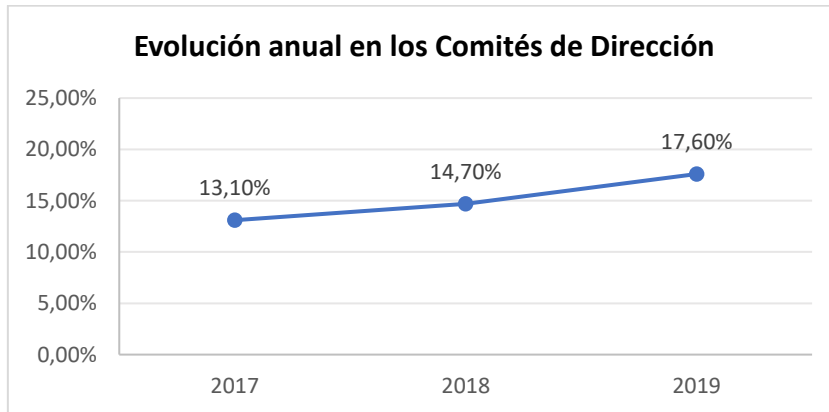
Ilustración 17. Consejos de Administración del IBEX 35 con menor representación femenina



Fuente: WomenCEO (2019)

La presencia de las mujeres en los Comités de Dirección es aún más desalentadora: sólo el 17,6% en estos órganos de dirección (con un incremento del 3% respecto al 2018).

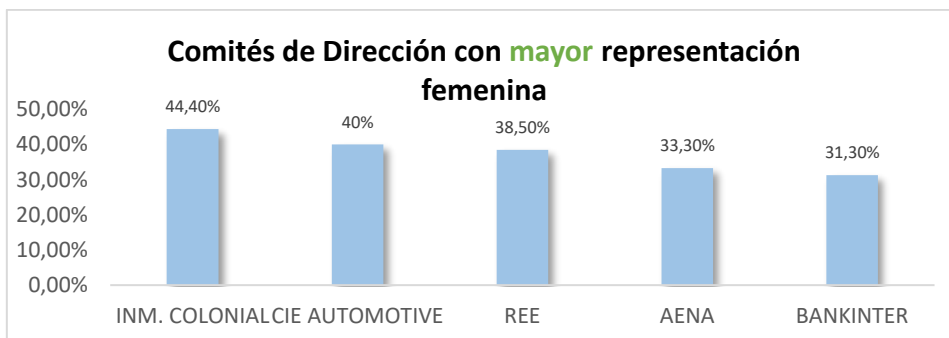
Ilustración 18: Evolución anual en los Comités de Dirección entre 2017 y 2019



Fuente: WomenCEO (2019)

Las cinco empresas con mayor porcentaje de mujeres en sus Comités de Dirección en 2019 son:

Ilustración 19. Comités de Dirección del IBEX 35 con mayor representación femenina

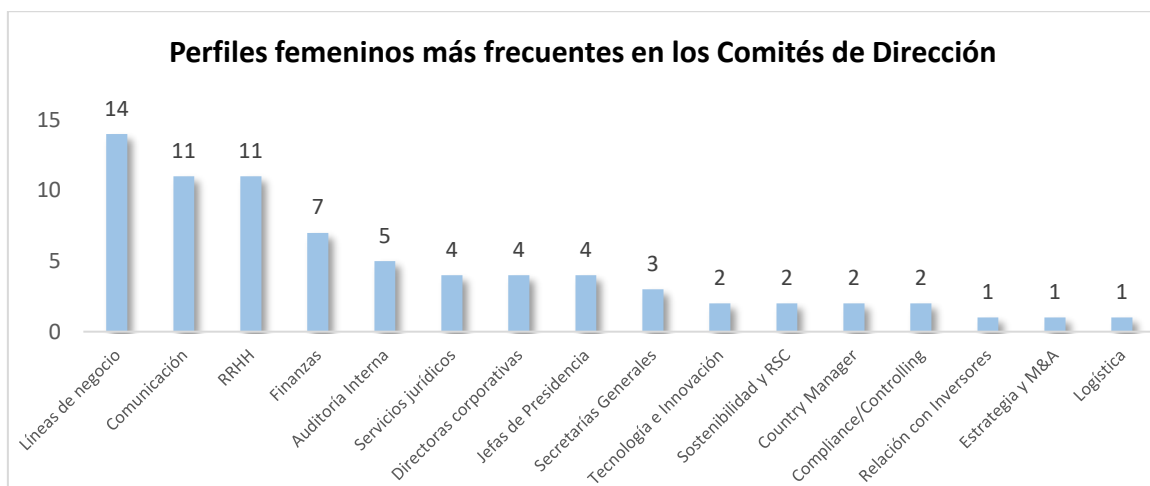


Fuente: WomenCEO (2019)

Resulta interesante señalar, considerando los datos anteriores, que solo *Red Eléctrica Española* y *Bankinter* cuentan con una alta representación femenina en sus órganos de administración y dirección. En sentido contrario, y considerando los datos del estudio de EJE&CON y ATREVIA, (2019), seis empresas del IBEX 35 no cuentan con presencia femenina en sus Comités de Dirección (ACS, Acerinox, ArcelorMittal, Siemens Gamesa, Cellnex Telecom y MásMóvil), y dos de ellas, ACS y MásMóvil, son las dos empresas del IBEX 35 con menor presencia femenina en los puestos de alta dirección.

Según el mismo informe de EJE&CON y ATREVIA (2019), el mayor porcentaje de directivas del IBEX 35 (con una presencia superior al 20%), pertenece al sector de Servicios Inmobiliarios (23,8%) y de Servicios de Consumo (20,9%). Las 74 mujeres que forman parte de los Comités de Dirección, según este informe, tienen responsabilidades en las siguientes áreas:

Ilustración 20. Perfiles femeninos más frecuentes en los Comités de Dirección del IBEX 35



Fuente: WomenCEO (2019)

La responsabilidad directiva de las mujeres en el IBEX-35 se concentra mayoritariamente en puestos relacionados con tareas de estructura (Comunicación, RRHH, Finanzas, Auditoría Interna...). Sólo el 19% de las directivas tiene una responsabilidad directa sobre las líneas de negocio.

Como demuestran todos los datos anteriores, es urgente corregir este importante desfase en las empresas del país, y de forma más acuciante si cabe en los Comités de Dirección, responsables además de trasladar la cultura y los valores a toda la compañía.

De lo contrario, y si la actuación se limita exclusivamente a los Consejos de Administración, sus efectos sobre la desigualdad en el conjunto de las compañías serían poco representativos (EJE&CON y ATREVIA, 2019).

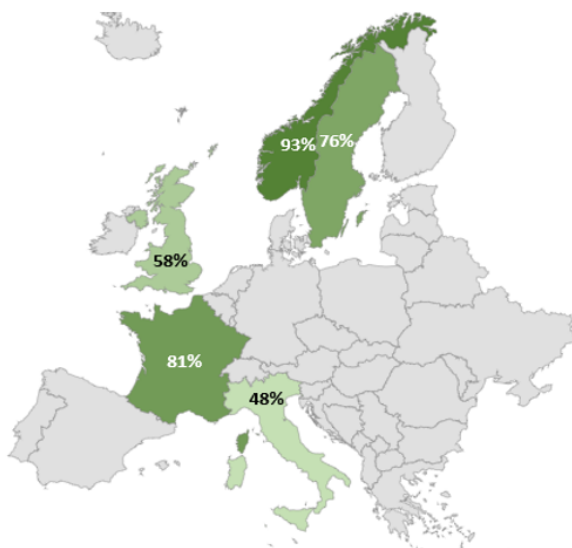
¿Cómo es la situación de la mujer en nuestro entorno competitivo más próximo?

Según un estudio realizado por *Kantar & EWOB* (2019), un tercio de los consejeros de las compañías *STOXX Europe 600* son mujeres. Pero sólo uno de cada cuatro puestos directivos de sus comités (27%), están ocupados por mujeres (la cifra incluye a los cargos de máxima representación en el Consejo y en todos sus órganos). Dicho estudio clasifica también los países según el *Índice de Desarrollo Humano relativo al Género (IDG)* promedio de sus empresas.

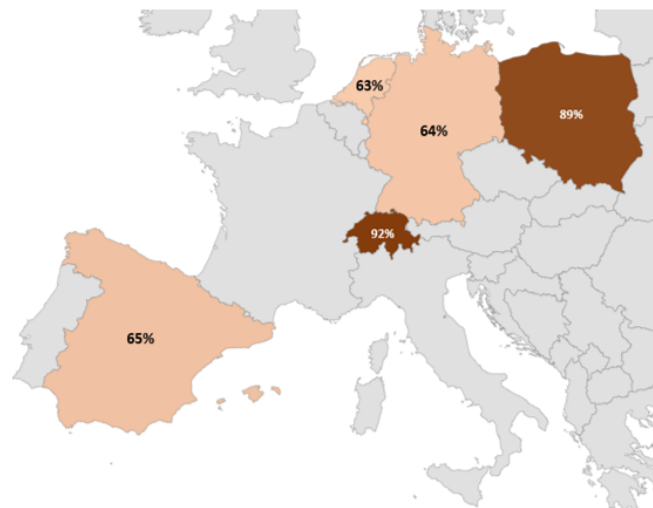
Los mapas que se adjuntan a continuación identifican los países que superan y los que están por debajo de la media IDG, así como el porcentaje de sus empresas con IDG superior o inferior a la media:

Ilustración 21. Clasificación de países según su IDG

Países en la media o por encima de la media europea de IDG:



Países por debajo de la media europea de IDG:



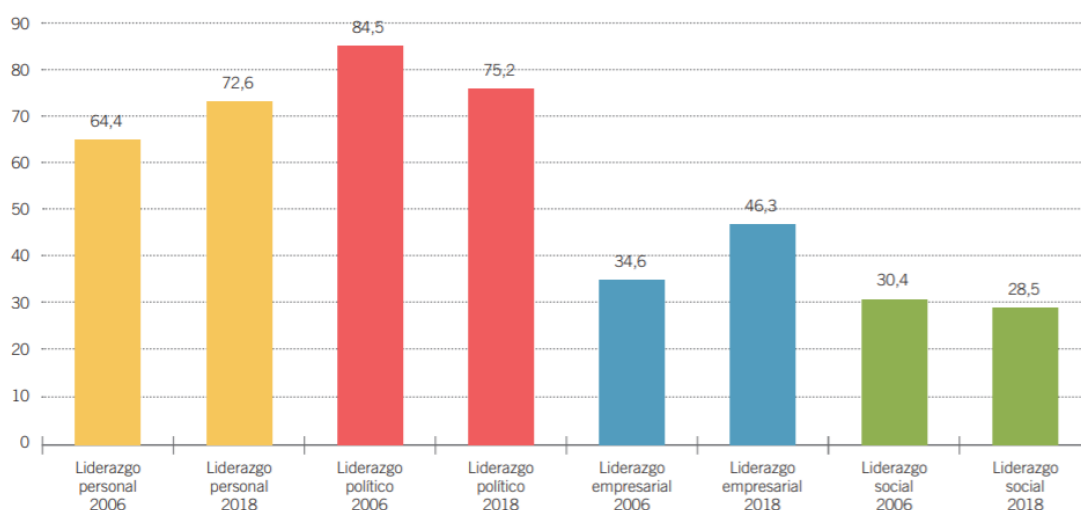
Fuente: Kantar & EWOB (2019)

Como se puede observar, España se encuentra por debajo de la media europea: sólo el 35% de las empresas españolas analizadas tiene un IDG superior a la media. Es más, considerando el IDG promedio de las compañías STOXX Europe 600 (0,53), España (con una puntuación de 0.46), ocupa la 10ª posición del IDG de los 12 países europeos analizados por Kantar & EWOB (2019).

Por otro lado, el *Índice I-WiL*, creado por el IESE Business School y la Cátedra Mujer y Liderazgo, analiza el liderazgo femenino y la igualdad de oportunidades en treinta y cuatro países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), tanto a nivel general como en el ámbito empresarial, social, político y personal. En el informe *Índice I-WiL* de 2018, Suecia, Islandia y Noruega son los tres países con mayor índice I-WiL, mientras que España ocupaba la octava posición. En el caso concreto del liderazgo empresarial, Noruega, Suecia e Irlanda son los tres países que mejores índices presentan (Chinchilla, Jiménez & Grau, 2018).

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del liderazgo femenino en España, entre 2006 y 2018, en los cuatro ámbitos analizados en el *Índice I-WiL*:

Ilustración 22. Evolución del liderazgo femenino en España (2006-2018)



Fuente: Chinchilla, Jiménez & Grau (2018)

España ocupa la vigesimoquinta posición en el ranking de liderazgo empresarial (sobre un total de 34 países), aunque es en este ámbito en el que mayor crecimiento se ha experimentado entre 2006 y 2018 (Chinchilla, Jiménez & Grau, 2018).

4.3 LAS BARRERAS DE ACCESO DE LA MUJER A PUESTOS DIRECTIVOS

A pesar de que la situación ha empezado en los últimos años a cambiar, la presencia femenina en los órganos de dirección y administración de las empresas es hoy muy inferior a la de los hombres. Cabe analizar, por tanto, qué barreras impiden una mayor representación femenina en los puestos de liderazgo, ya que *“este techo de cristal¹ limita tanto a las mujeres como a las organizaciones que alcancen su máximo potencial y niega todos los beneficios de la diversidad de género en el liderazgo”* (Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson, 2017).

- **Organizacionales**

Eva Levy, Presidenta de Honor de WomenCEO, considera que existen sesgos muy difíciles de erradicar y que están presentes en los procesos de selección y promoción (*“Las empresas ante el reto del liderazgo femenino”*, 2019).

Fielden & Davidson (1997), argumentan que muchas empresas utilizan las *“recomendaciones”* en el proceso de selección de puestos directivos. Pero estos puestos, generalmente, están ocupados por hombres que suelen recomendar a otros hombres. Esta desigualdad de oportunidades en los procesos de selección genera un círculo vicioso difícil de romper ya que, al no seleccionar a mujeres para puestos directivos, éstas no adquieren la experiencia necesaria para ocuparlos, lo que imposibilita una mayor representación femenina en dichos puestos (Contreras, Pedraza & Mejía, 2012). En este mismo ámbito, Kiamba (2008), apunta también que los hombres son seleccionados para un espectro más amplio de trabajos que las mujeres y, además, que alcanzan puestos directivos mucho más rápidamente que las mujeres.

En las políticas internas de promoción y ascensos se valora el nivel de compromiso con la empresa. Sin embargo, el compromiso de una mujer está sujeto en gran medida a sus

¹ El término *techo de cristal*, introducido por primera vez en un artículo del *Wall Street Journal* en 1986, hacer referencia a todas las barreras invisibles y artificiales que impiden a las mujeres escalar en las jerarquías corporativas y ocupar puestos directivos. El *techo de cristal* incluye barreras sociales, gubernamentales y de negocios. (Johns, 2013).

responsabilidades en el hogar, lo que condiciona y discrimina su trabajo, así como otras dimensiones de su proyecto vital (Hernández & Camarena, 2005). El más destacado es la maternidad, que penaliza y limita la promoción de la mujer en puestos directivos y de liderazgo (López, Martín & Romero, 2009). Para equilibrar este tipo de situaciones, se ha favorecido el acceso de la mujer mediante políticas públicas a puestos directivos. Sin embargo, este tipo de medidas han generado la percepción de que a la mujer "se le ha dejado entrar", incluso aunque estén muy capacitadas (Kiamba, 2008).

Las diferencias retributivas también son una barrera discriminatoria. Cuando una pareja con empleo debe decidir quién reduce su jornada laboral, o incluso quién deja su trabajo, normalmente es el cónyuge mejor pagado quien continúa trabajando para sostener a la familia. Al ser normalmente el hombre quien percibe un mayor salario, es la mujer quien se ve en muchos casos obligada a reducir o abandonar su empleo, lo que frena su desarrollo profesional (Hill, Miller, Benson & Handley, 2016).

Por tanto, existe discriminación empresarial en los procesos de selección, promoción, ascenso y remuneración, que provoca una *segregación vertical* (el empleo femenino se concentra en la base de las organizaciones), y *horizontal* (el empleo femenino se concentra en sectores afines a su "rol") (Maruani, 1993).

- **Culturales**

El acceso de las mujeres a puestos directivos también se ve obstaculizado por los estereotipos, en gran medida por una tradición cultural que preestablece qué roles masculinos y femeninos son los "apropiados". Eva Levy defiende que "*las cosas tienen que cambiar de abajo a arriba*" y que se debe comenzar con la educación ("Las empresas ante el reto del liderazgo femenino", 2019).

Grove y Montgomery (2000) sostienen que, a diferencia de los hombres, las mujeres reciben pocos o ningún estímulo para optar a puestos de liderazgo. Sienten que les falta la comprensión y el apoyo tanto de su entorno familiar como entre sus compañeros, partiendo además de un marco de expectativas para su desarrollo profesional mucho más limitado que el de sus compañeros varones (Hill, Miller, Benson & Handley, 2016).

Para Segúb Højgaard (2002), los directivos tienen más probabilidad de casarse, mientras que una gran parte de las directivas no tienen hijos, se divorcian o viven de manera independiente. Las parejas de las mujeres que ocupan puestos directivos también tienen más probabilidades de trabajar a tiempo completo, mientras que muchas de las parejas de los directivos trabajan a tiempo parcial o son amas de casa a tiempo completo. Højgaard también destaca en su estudio que dos tercios de los directivos hacen pocas o ninguna tarea doméstica, la mayoría se sienten liberados de las cargas familiares y pueden dedicar todas sus energías al trabajo.

Qin (2000), sostiene que los prejuicios tradicionales, las presiones sociales, el rechazo a un falso prototipo de la mujer de éxito y la tendencia de los hombres a elegir esposas "*orientadas a la familia*", frenan a las mujeres a convertirse en profesionales de éxito.

Por su parte, Socorro Fernández – Presidente de OFG Telecomunicaciones, Consejera de Red Eléctrica, Cementos Molins y Banco Caminos – defiende que existe un problema de corresponsabilidad: "*Es un problema social. Cada vez la mujer va a renunciar menos a su carrera profesional porque ahora no se puede mantener una familia solo con un sueldo. Por tanto, no se trata de un problema de las mujeres, es un problema de sostenibilidad social. La sociedad no es sostenible si no tenemos siguiente generación*" ("Las empresas ante el reto del liderazgo femenino", 2019).

- **Autoimpuestas**

Según Clancy (2007), no solamente los hombres mantienen los prejuicios sobre el rol femenino, también las mujeres comparten los estereotipos que les discriminan laboralmente.

La sociedad y las propias mujeres todavía consideran que deben asumir la responsabilidad de criar a sus hijos y se exige una menor responsabilidad a los hombres. La cuestión familiar condiciona a muchas mujeres su decisión de optar a un puesto directivo y, aquellas que lo hacen, corren el riesgo de ser etiquetadas como "débiles" o "no aptas" como madres y esposas, y ser estigmatizadas socialmente (Kiamba, 2008).

Tallerico & Burstyn (1996), sostienen que las mujeres no son suficientemente asertivas, carecen de confianza en sí mismas y no aspiran a posiciones directivas. Muchas mujeres,

incluso, temen no ser tan capaces como los hombres y evitan trabajos exigentes, tienden a evitar el éxito, lo que condiciona su capacidad o su interés por cargos directivos (Tedrow, 1999).

Por tanto, la falta de compromiso real de las empresas, las actitudes socioculturales retrógradas, la inexperiencia, la sobrecarga de responsabilidades domésticas y la falta de confianza de las propias mujeres, dificultan su presencia en puestos directivos (Hora, 2014). Pero el desequilibrio es un problema tanto de mujeres como de hombres. El statu quo frena a las mujeres a asumir roles de liderazgo y, por el contrario, a los hombres para desempeñar roles de cuidado y apoyo (Hill, Miller, Benson & Handley, 2016).

4.4 LA MUJER EN PUESTOS DIRECTIVOS. BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD

Numerosas investigaciones sugieren la correlación existente entre la diversidad de género en la gestión y los resultados positivos en el desempeño (Menguc y Auh, 2006).

Según un informe publicado por DDI, The Conference Board y EY (2018), las organizaciones con más mujeres en puestos directivos tienen 1,4 veces más probabilidades de tener un crecimiento sostenido y rentable.

Boulouta (2013), al analizar 126 empresas en el S&P 500, llegó a la conclusión de que la diversidad de género en los órganos directivos se correlaciona significativamente con una mejor responsabilidad social corporativa.

Por su parte, Tate y Yang (2015), descubrieron que las empresas con más mujeres en puestos directivos mantienen una menor brecha salarial entre hombres y mujeres con experiencia laboral similar y que llegan a la empresa en circunstancias similares.

Otro grupo de investigadores descubrió que los equipos de liderazgo con equilibrio de género son menos susceptibles a los problemas asociados con el "*pensamiento grupal*", un fenómeno que ocurre cuando el deseo de consenso grupal anula el deseo individual de criticar una posición o expresar una opinión impopular (Opstrup y Villadsen, 2015). Asimismo, se ha demostrado que la diversidad de género en la alta gerencia genera creatividad, promueve el desarrollo de nuevas perspectivas y de nuevas ideas (Opstrup y Villadsen, 2015).

Por último, según un estudio de Adams & Ferreira (2009), los equipos directivos con mayor presencia femenina se caracterizan por una mayor participación en la toma de decisiones – a través de la asistencia y más reuniones – y por una mayor alineación con los intereses de los accionistas.

En definitiva, las mujeres directivas son agentes de cambio en las compañías y favorecen una cultura flexible que se adapta a las necesidades del mercado y de las personas (Chinchilla, Jiménez & Grau, 2018).

4.5 ANÁLISIS CUALITATIVO MEDIANTE ENTREVISTAS A DIRECTIVAS

Se han mantenido entrevistas personales con siete mujeres líderes en distintos sectores de actividad, en las que se han abordado los principales temas que son objeto de este trabajo². Se les han formulado cuestiones abiertas sobre las cualidades de un buen líder, los modelos de liderazgo dominantes en su sector y los procesos de toma de decisiones, sobre sus estilos de liderazgo personal y los desafíos a los que se enfrentan las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad, sobre las cualidades diferenciales que se podría asociar con el liderazgo femenino, así como la eficacia de estos modelos para liderar a las nuevas generaciones. También, de forma particular, se les ha pedido su opinión sobre la utilidad de herramientas y técnicas de motivación, trabajo en equipo y para el desarrollo de las competencias y habilidades profesionales.

Han sido de gran ayuda las aportaciones realizadas por estas líderes sociales y empresariales entrevistadas, por cuanto han permitido, además, validar y cualificar la aplicación práctica de las teorías contemporáneas sobre *liderazgo*, *liderazgo femenino* y sobre el *marco Millennial reformulado* empíricamente en este trabajo.

Cabe señalar que lo que se ofrece en los siguientes apartados es una síntesis de las ideas principales extraídas de las entrevistas y consideradas más relevantes para este trabajo. No obstante, en el apartado 7.4 del anexo se incluye una reflexión más detallada de las respuestas obtenidas por las entrevistadas para cada una de las cuestiones abordadas.

² En el apartado 7.3 del anexo de este trabajo se puede encontrar un breve CV de cada una de las entrevistadas, así como la transcripción de sus respuestas.

4.5.1 Sobre el liderazgo

En relación con el *liderazgo*, coinciden en señalar que el modelo **no es mandar**, “...en el siglo XXI el liderazgo a través del poder está muerto...el sistema te reconoce...sobre todo, por cómo influyes en tu equipo” (Cristina Garmendia), **sino inspirar**: “un líder debe ser capaz de dibujar sueños o visiones...Es un gestor de personas y de ilusiones” (Belén Aldecoa). **Centrado en las personas**, el líder debe tener **conciencia social** y ser **ejemplo de servicio**, “la gente responde por una persona, no por una marca o un producto” (Belén Aldecoa), **delegar y fomentar la colaboración**, “no crear competencias dentro del equipo o entre equipos y enfocarse hacia el objetivo común” (Concepción Gómez de Liaño), así como el **trabajo en equipo** y la **participación**, incluso en los procesos de decisión. Tiene que ser capaz de **motivar e implicar**, hacer crecer a sus colaboradores, saber escucharlos, visibilizar sus contribuciones y asumir los fracasos “el líder...es el paraguas. Si pasa algo, va a estar para defenderlos” (Brígida Moreta). Y debe **crear un buen ambiente laboral** en el que se pueda **conciliar la vida personal**, dedicando tiempo a conocer y gestionar las necesidades y preocupaciones de su entorno: “si la persona está bien, la tarea sale mejor” (Pilar Pato).

Las entrevistadas destacan la importancia del **diálogo**, la **gestión proactiva de conflictos**, de **entender bien el purpose** de las personas, del **mentoring** como herramienta eficaz para el desarrollo profesional de las personas y del **team building**. Coinciden en señalar que la formación experiencial fuera del lugar de trabajo ayuda a conocerse mejor y proponen la organización de reuniones, eventos periódicos y el *outing* para mejorar la cohesión del grupo a través del vínculo emocional.

4.5.2 Sobre el liderazgo femenino

En relación con el *liderazgo femenino*, comparten la idea de que los estilos dependen de las experiencias vividas, de las cualidades personales y no tanto del género: “hay hombres muy femeninos y mujeres muy masculinas” (Pilar Pato).

Pero, sin embargo, sí coinciden en que hay un vínculo biológico-cultural relacionado con la maternidad y la figura materna, con el cuidado y el crecimiento de la familia, así como una sensibilidad femenina con cualidades especiales y características naturales

diferenciales, que se manifiestan en su forma de influir y tomar decisiones, en la gestión de las emociones, en la motivación y en el desarrollo de las personas y de los equipos con un estilo más colaborador, menos impositivo, más participativo y más dialogante. Empatizan mejor, tienden a escuchar y dialogar más, conectan mejor con las personas y con sus emociones. Son más permeables a lo que pasa en su entorno y más intuitivas. Entienden mejor los problemas personales, se adaptan mejor al interlocutor y están más atentas a sus preocupaciones personales.

Prefieren y se sienten más cómodas con estilos de liderazgo participativos, adaptados a las capacidades y a la madurez del equipo, en los que se corresponsabiliza y reconoce a los colaboradores, se tutorizan sus avances y se comparten con sensibilidad sus necesidades y preocupaciones. Y cuando las particularidades del sector o la cultura empresarial lo impiden, *“lo que hago es lo que me hubiese gustado que hiciesen conmigo”* (Sara Santos).

Consideran que el país, el sector de actividad y el tipo de empresa condicionan los estilos de liderazgo que, actualmente, tienden a evolucionar hacia enfoques más democráticos y participativos. Interesante es también su reflexión sobre la singularidad de un estilo de liderazgo, quizás, más carismático en las PYME, importante por su peso en la economía española (99% del tejido productivo), *“es un líder que no parece líder...tienes que compartir el proyecto y conseguir que la gente se enamore de la idea. Es un liderazgo mucho más plano que en una multinacional o en una empresa con muchos niveles”* (Belén Aldecoa).

Identifican las barreras descritas en los estudios bibliográficos y coinciden en señalar que el mayor desafío al que se enfrenta la mujer es ella misma: *“ponemos una carga de presión y exigencia sobre nosotras mismas que es muy dañina”* (Natalia García de la Calle). Recomiendan y proponen a las mujeres empezar por *legitimar sus deseos* (evaluando su coste y planificando bien la carrera profesional), *aprender a competir* (reconociendo que la competencia existe), determinación, tenacidad, y compromiso para conseguir resultados visibles en la organización, así como confianza y coraje para crecer y hacerse valer: *“no tenemos que reafirmarnos como mujeres...nuestro ejemplo, nuestra entrega y nuestra manera de ver las cosas debe ser suficiente”* (Brígida Moreta).

4.5.3 Sobre los Millennials

En relación con los *Millennials*, entienden que *“el líder tiene que reconocer que tiene a una generación distinta delante...que se cuenta con ellos y que también se puede aprender de ellos”* (Brígida Moreta).

Consideran que es necesario que se les lidere desde la motivación, la confianza y la complicidad, nunca desde la imposición, con estilos en los que se deleguen responsabilidades y se incorpore su visión en la toma de decisiones, que les ofrezcan la oportunidad de opinar y proponer ideas desde la cercanía, y en los que se dedique tiempo a entender sus aspiraciones, a formarles y enseñarles, así como a mantener un buen ambiente de trabajo. Y justifican la idoneidad de estilos más colaborativos por su disposición a implicarse en las tareas, a participar en las decisiones y por su deseo de sentirse parte del equipo: *“disfrutan en modelos AGILE, en los que todo el mundo trabaja con unos perfiles multifunción...donde todo el mundo contribuye, donde los objetivos son conocidos por todos”* (Natalia García de la Calle).

Señalan, aunque reconocen la dificultad, que es importante lograr una comunicación bidireccional que se adapte al interlocutor, en el que la retroalimentación *“es una herramienta que nos ayuda a progresar y a crecer. Sin feedback no hay aprendizaje”* (Pilar Pato).

Ratifican la mayor sensibilidad de esta generación a las críticas y hacen algunas recomendaciones prácticas muy interesantes como la firmeza en el mensaje, no mezclar ideas, evitar interrupciones, incluir experiencias y aprendizajes personales, la idea de que *“todos tenemos aspectos que mejorar”*, la *“técnica del sándwich”* y, sobre todo, terminar siempre con mensaje positivo.

Destacan, finalmente, que en esta generación el riesgo de rotación es mayor, la importancia de que se les trate con respeto y la prioridad que conceden a su vida personal, la jornada y los horarios flexibles

5. CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES GENERALES

Hay capacidades personales con un impacto sobre los resultados muy superior al que tienen el conocimiento, la experiencia, el coeficiente intelectual o las destrezas técnicas.

Estas capacidades están muy relacionadas con el liderazgo, con algunas habilidades y comportamientos especiales que algunas personas tienen para que otras cambien, les sigan y se impliquen para conseguir objetivos y alcanzar metas comunes, superando dificultades e incluso sus propias limitaciones.

Los modelos teóricos han intentado explicar cómo y por qué ciertas personas se convertían en líderes y las competencias que les hacían diferentes.

Las *teorías clásicas* creyeron que existía una mejor forma de liderar y buscaron una lista con sus rasgos comunes. Pero no la encontraron. Lo intentaron después con los estilos de comportamiento más eficaces. Pero descubrieron que el desempeño y la influencia real del líder dependían de un mayor número de factores y que no había un estilo que fuera mejor para todas las situaciones. Modelizaron entonces estilos diferentes (autoritarios, formativos, directivos, participativos, delegativos...), que pudieran responder a diferentes situaciones, pero los cambios tecnológicos y sociales volvieron a demostrar la fragilidad de su efectividad.

Surgen así, desde finales del siglo XX, un conjunto de teorías que, desde la interculturalidad y con una mayor proyección social, conforman un nuevo marco de referencia para el liderazgo empresarial de los próximos años. Un liderazgo con conciencia social, que inspira y motiva, gestor de cambios, creativo e innovador, que delega, comparte y empodera equipos. Un marco que demanda líderes honestos, íntegros, respetuosos, empáticos, comprometidos con el crecimiento de sus colaboradores y dispuestos a aprender de ellos cada día, que conocen sus limitaciones y no tratan de ocultarlas.

Esta evolución desde las teorías clásicas evidencia que, tanto el liderazgo como el desempeño del equipo, están condicionados por la personalidad, las conductas, el

esquema relacional y también por el entorno social, tecnológico y profesional de cada empresa. Y, aunque no hay una formulación definitiva, sí hay, sin embargo, algunas claves útiles en este balance transversal que explican cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes y por qué no todos los directivos son líderes: *el líder nace, se hace, se adapta rápidamente y, sobre todo, es ejemplo de servicio.*

En esta nueva economía globalizada, de profundas transformaciones, la mitad de la población laboral del planeta es hoy *Millennial*. Esta poderosa fuerza laboral, nacida durante las dos últimas décadas del siglo XX, aspira a cambiar el mundo, tiene *ADN tecnológico*, vive interconectada con su entorno, es socialmente comprometida y globalmente consciente e inclusiva. Está cambiando el mercado laboral y los hábitos de consumo, los modelos de negocio y las estructuras organizativas. Protagoniza un cambio sociológico a gran escala, que las empresas deben entender bien y al que deben saber responder para garantizar su sostenibilidad.

En este trabajo se han identificado un conjunto de características y requerimientos comunes de esta generación, extraído a partir de un análisis bibliográfico comparado, y que ha sido posteriormente contrastado con las opiniones de más de 300 jóvenes residentes en España. Los resultados obtenidos en esta encuesta confirman que, en nuestro entorno y con la base muestral utilizada, los *Millennials*:

- Asocian la imagen del líder con la influencia, la motivación y el ejemplo, la identifican con integridad, honestidad y humildad y la vinculan con la capacidad para comunicar, escuchar y empatizar.
- Prefieren los entornos colaborativos que faciliten la formación y su autorrealización, en los que poder sentirse útiles y valorados, con buen ambiente laboral, flexibilidad horaria y menor jornada laboral.
- Valoran los retos y los desafíos, quieren llevar la iniciativa y están acostumbrados a la reafirmación, el *feedback* y el reconocimiento.
- Demandan un liderazgo de valores socialmente responsable y que les permita conciliar su vida laboral y personal. Esperan que sus líderes sean permeables y sepan delegar, estén abiertos a la participación y a la colaboración, se

comprometan con el desarrollo profesional de su equipo y sean mentores que valoran, reconocen y retroalimentan sus iniciativas y aportaciones.

Estos resultados, consistentes también con las teorías contemporáneas sobre liderazgo, refuerzan la prioridad, entre sus motivaciones, de todos aquellos elementos que afectan directamente a su equilibrio laboral-personal:

- La práctica totalidad opta por disponer de más tiempo para su vida personal, sus relaciones y sus experiencias: sólo el 12% dedicaría más tiempo a su vida laboral.
- Los horarios flexibles, las vacaciones y un buen entorno laboral son tan importantes como el salario y su seguridad laboral (resultados que coinciden con la encuesta realizada por Deloitte en 2019 a 13.416 *Millennials* de 42 países).
- Es muy importante sentirse valorados (para un 75%), y recibir *feedback* de su actividad (*es importante o muy importante* para un 87%), aunque reconocen ser especialmente sensibles a las críticas negativas (64%).

Este nuevo escenario de importante influencia *Millennial*, en el que la mentalidad “*menos es más*”, está empezando a contagiar también a otras generaciones. Sus valores, comportamientos y motivaciones laborales demandan líderes con otro tipo de competencias y perfiles diferentes a los que, tradicionalmente, han sido ejercidos por los hombres y, “*a medida que se acelera el ritmo del cambio, existe una mayor necesidad de un liderazgo efectivo*” (John Kotter).

Desde la diversidad se pueden encontrar respuestas y soluciones. Como demuestran algunos estudios a los que se ha hecho referencia en este trabajo, las mujeres son agentes de cambio y favorecen una cultura más flexible que se adapta mejor a las necesidades del mercado y de las personas. Las compañías con más mujeres en puestos de responsabilidad tienen más probabilidades de tener un crecimiento sostenido y rentable, son más creativas, socialmente más responsables, más equitativas salarialmente, están más alineadas con los intereses de los accionistas y son más participativas en la toma de decisiones.

Sin embargo, el escaso compromiso real de las empresas, actitudes socioculturales limitativas, la inexperiencia, la sobrecarga de responsabilidades domésticas y, sobre

todo, la falta de confianza de las propias mujeres, siguen dificultando su presencia en los órganos de dirección y administración. Los datos son contundentes: sólo el 26,2% de consejeros y el 17,6% de directivos en las empresas del IBEX 35 son mujeres y España ocupa la posición número 25 de 34 países de la OCDE en liderazgo femenino.

A pesar de estas asimetrías, un gran número de estudios y de teorías defienden la existencia de un *nuevo liderazgo femenino*, cuyo estilo es *interactivo* (participación y colaboración), *integrador* (orientado al proceso, trabajo en equipo y la relación), *facilitador* (delegar y apoyar) y *transformacional* (motivación para la transformación individual y consecución de los objetivos comunes), con algunas características diferenciales:

- Es más cooperativo, horizontal, delegativo y empático.
- Se orienta al beneficio común y no al éxito personal.
- Es más intuitivo en la resolución de problemas.
- Se legitima más por la autoridad informal y por las capacidades, que por el cargo.

No obstante, si aceptar la diversidad implica que los atributos no pertenecen incondicionalmente a un género, antes bien a quien los ejerce, deberíamos concluir que este *liderazgo femenino* no es patrimonio exclusivo de la mujer ya que los estilos dependen más de las cualidades personales, de la personalidad del líder y de las experiencias vividas que de su género.

Esta aproximación teórica también ha sido contrastada mediante *entrevistas personales* realizadas a mujeres líderes sociales y empresariales, que han permitido validar y cualificar la aplicación práctica en nuestro entorno de las teorías contemporáneas del *liderazgo*, del *liderazgo femenino* y de las necesidades de los *Millennials*:

- En relación con el *liderazgo*, coinciden en señalar que el modelo hoy no es mandar sino inspirar y ser ejemplo de servicio, motivar e implicar, tener conciencia social, centrarse en las personas, delegar y fomentar la colaboración, el trabajo en equipo, la participación y la creación de un buen ambiente laboral en el que se pueda conciliar la vida personal.
- En relación con el *liderazgo femenino*, identifican un vínculo biológico-cultural, así como una sensibilidad femenina con características diferenciales que se

manifiestan en su forma de influir y decidir, en la gestión de las emociones y en la motivación con un estilo más colaborador, menos impositivo, más participativo y dialogante, que les hace empatizar mejor, escuchar y dialogar más, conectar mejor con las personas y con sus emociones, ser más permeables a su entorno y más intuitivas, entender mejor los problemas personales y adaptarse mejor al interlocutor.

- En relación con los *Millennials*, consideran que es necesario que se les lidere desde la motivación, la confianza y la complicidad, nunca desde la imposición, con estilos en los que se deleguen responsabilidades y se dedique tiempo a entender sus aspiraciones, a formarles y enseñarles, así como a mantener un buen ambiente de trabajo. Y justifican la idoneidad de estilos más colaborativos por su disposición a implicarse en las tareas, a participar en las decisiones y por su deseo de sentirse parte del equipo.

Asimismo, estas entrevistas han aportado enfoques prácticos a la hora de ejercer el liderazgo:

- Destacan la importancia del diálogo y la gestión proactiva de conflictos, del *mentoring* como herramienta eficaz para el desarrollo profesional de las personas. Resaltan la importancia de la comunicación bidireccional, aunque reconocen su dificultad, y del *feedback* para aprender y ayudar a crecer.
- Coinciden en señalar que la formación experiencial fuera del lugar de trabajo permite conocerse mejor y proponen la organización de reuniones y eventos periódicos, el *outing*, para mejorar la cohesión del grupo.
- Destacan que la mayor barrera a la que se enfrentan la mujer es ella misma y les recomiendan empezar por *legitimar sus deseos*, *aprender a competir*, tener determinación, tenacidad y compromiso para conseguir resultados visibles en la organización, así como confianza y coraje para crecer y hacerse valer.
- Ratifican que los *Millennials* son especialmente sensibles a la crítica negativa y recomiendan en estas situaciones firmeza en el mensaje, no mezclar ideas, evitar interrupciones, incluir experiencias y aprendizajes personales, la idea de que *“todos tenemos aspectos que mejorar”*, la *“técnica del sándwich”* y, sobre todo, terminar siempre con un mensaje positivo.

5.2 PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE LIDERAZGO FEMENINO

En este trabajo se ha realizado un análisis comparativo de las principales aportaciones académicas sobre el liderazgo femenino, sus señas de identidad y también sobre sus principales patrones de comportamiento. Asimismo, se ha realizado un estudio empírico a partir de entrevistas con un colectivo representativo de mujeres que lideran diferentes ámbitos de actividad y con diferentes responsabilidades directivas.

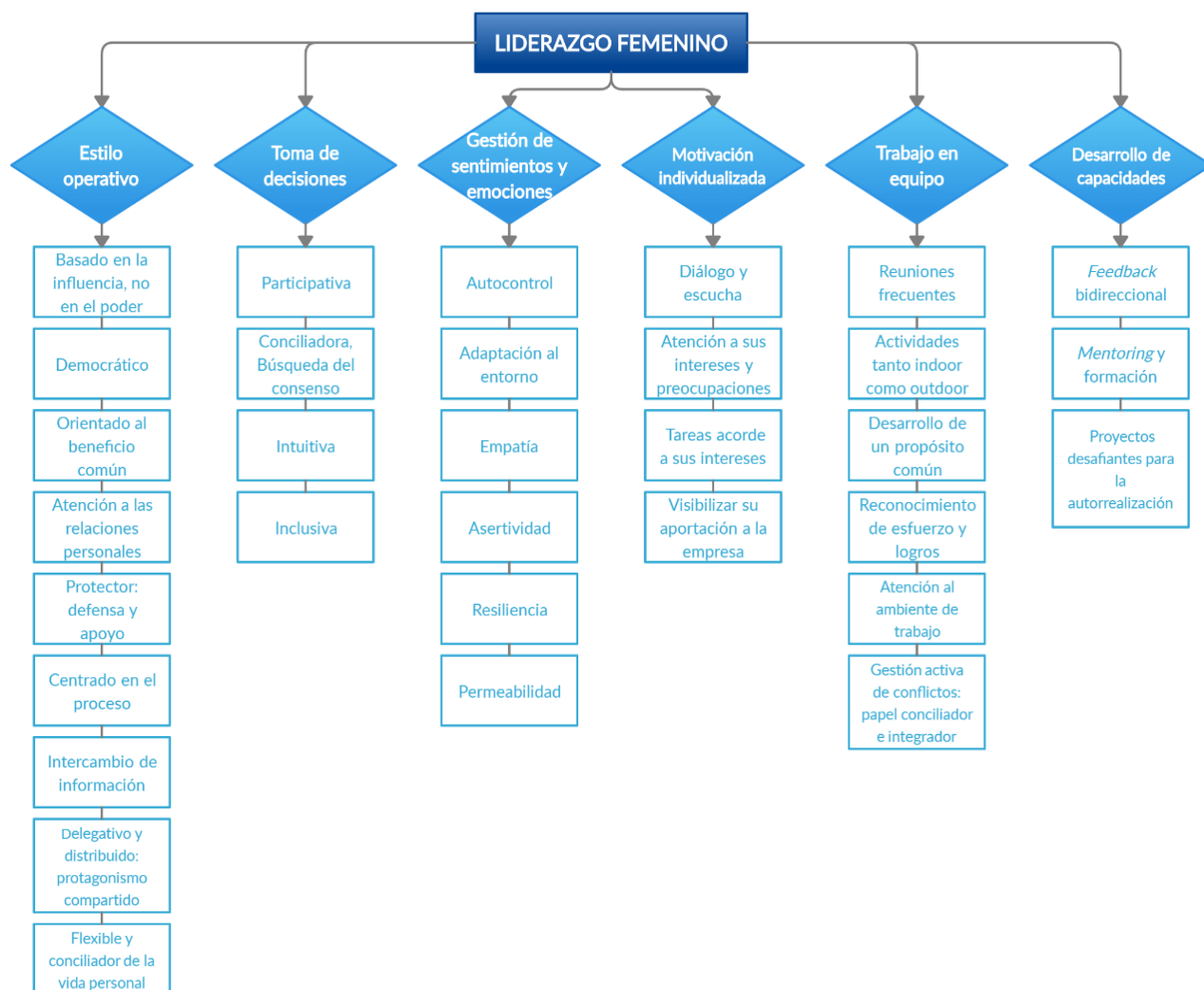
Como resultado de este proceso, se formula una propuesta que sintetiza las principales cualidades y habilidades de influencia, sensibilidad e inspiración femenina. Este *protomodelo de liderazgo femenino* tiene una fundamentación eminentemente teórica, ya que la base muestral del análisis cualitativo es limitada y condiciona ciertamente su representatividad. Sin embargo, resume claves que puede ser de utilidad para escalar y hacer evolucionar los modelos teóricos existentes.

De una parte, responde al perfil, los valores y comportamientos operativos y relacionales demandados actualmente. Por otra, ordena sus competencias en seis ámbitos básicos para la gestión empresarial en un entorno digital y globalizado:

- Estilo operativo
- Toma de decisiones
- Inteligencia emocional
- Motivación de individuos
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de capacidades

Se resumen a continuación sus principales características diferenciadores:

Ilustración 23. Propuesta de un nuevo modelo de liderazgo femenino



Fuente: Elaboración propia

5.3 UN NUEVO MODELO DE LIDERAZGO ADECUADO A LAS NECESIDADES *MILLENNIALS*

Por otra parte, en este trabajo se ha evidenciado la relevancia de los *Millennials* en este nuevo escenario empresarial y se ha obtenido bibliográfica y empíricamente un marco común con sus características, valores, comportamientos, motivaciones y demandas.

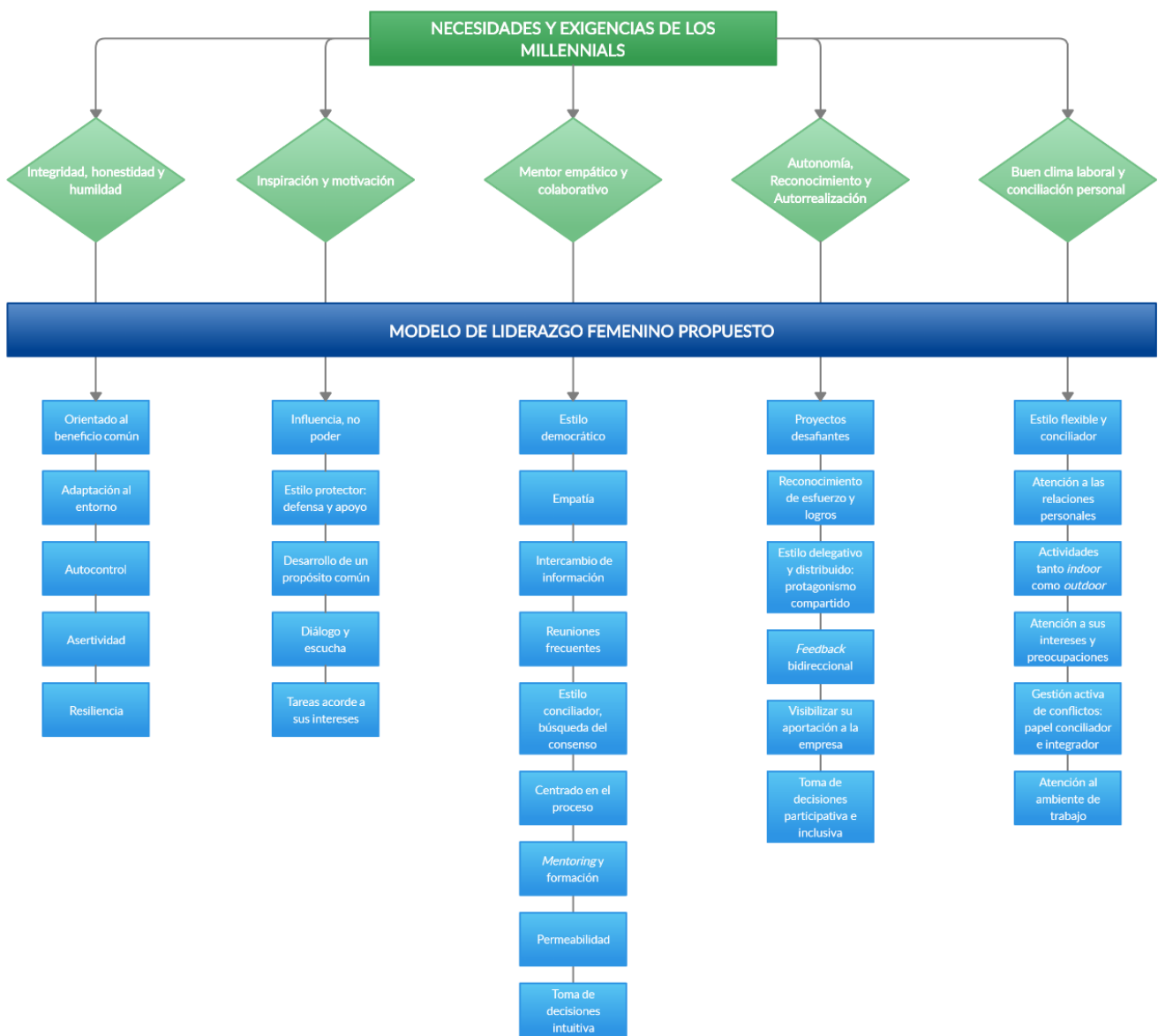
Como se ha demostrado también en este trabajo, los contextos y las situaciones son elementos que determinan los estilos de liderazgo. Parece lógico, por tanto, que, si se producen cambios generacionales de alcance, las empresas y sus líderes deban evolucionar y adaptarse a las exigencias y valores de los Millennials para crear entornos laborales en los que se optimice el rendimiento.

Estas necesidades y exigencias se han agrupado en cinco categorías con el fin de facilitar el análisis de consistencia respecto al prototipo de liderazgo propuesto:

- Integridad, honestidad y humildad
- Inspiración y motivación
- Mentor empático y colaborativo
- Autonomía, reconocimiento y autorrealización
- Buen clima laboral y conciliación personal

Los resultados de dicho análisis se muestran a continuación y confirman que el *modelo de liderazgo femenino* propuesto en este trabajo responde eficazmente, al menos desde el punto de vista teórico, a las exigencias y necesidades de las nuevas generaciones en este nuevo contexto empresarial.

Ilustración 24. Modelo de liderazgo adecuado a las necesidades de los Millennials



Fuente: Elaboración propia

Por último, cabe señalar que, pese a que los *Millennials* demandan un *liderazgo de valores socialmente responsable*, no se han encontrado evidencias suficientemente significativas, ni en el análisis bibliográfico ni en el cualitativo, para su inclusión en la propuesta de liderazgo femenino que se hace en este trabajo. No obstante, el amplio consenso sobre la responsabilidad social de las empresas y la importancia del liderazgo de valores en las teorías contemporánea, aconsejarían su inclusión y la consideración como una característica adicional de esta propuesta.

6. BIBLIOGRAFÍA

Adams, R.B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal Of Financial Economics*, 94(2), 291-309.

Appelbaum, S., & Shapiro, B. (1993). Why Can't Men Lead Like Women? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(7), 28-34.

Appelbaum, S., Audet, L. y Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.

Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal Of Business Ethics*, 113(2), 185-197.

Brown, L. (2017). Millennials in the workplace: What they need, and why it matters. *American Bar Association*, 42(2). Recuperado de https://www.americanbar.org/groups/bar_services/publications/bar_leader/2017-18/november-december/millennials-in-the-workplace-what-they-need-and-why-it-matters/

Burns, J.M, (1978), *Leadership*, N.Y: Harper and Row.

Chinchilla, N., Jiménez, E., & Grau, M. (2018). *Índice I-Wil 2018 (IESE - Women in Leadership)*. IESE Business School.

Chisholm-Burns, M., Spivey, C., Hagemann, T., & Josephson, M. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal Of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324.

Chou, S. (2012). Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal Of Human Resource Studies*, 2(2), 71.

Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 1-8.

Contreras, F., Pedraza, J. E., & Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial, *Revista diversitas*, vol. 8., 183-194.

Dannar, P. (2013). Millennials: What They Offer Our Organizations and How Leaders Can Make Sure They Deliver. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 3.

DDI, The Conference Board & EY. (2018). Global Leadership Forecast 2018. 25 Research Insights to Fuel Your People Strategy. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-global-leadership-forecast/\\$FILE/ey-the-global-leadership-forecast.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-global-leadership-forecast/$FILE/ey-the-global-leadership-forecast.pdf)

Deloitte. (2016). Los Millennials y los Empleadores: ¿Podrá salvarse esta relación? Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/Millennials2016-Resumen_ejecutivo-mx.pdf

Deloitte. (2019). The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *Clío América*, 11(22).

Dienesch, R. M., & Liden, E. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.

Drucker, P., Goleman, D., & Kotter, J. (2011). *HBR's 10 must reads on leadership* (pp. 1-55). Boston: Harvard Business Review Press.

Eagly, A., & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.

EJE&CON & ATREVIA. (2019). *Estudio sobre la presencia de la mujer en los puestos claves de las empresas del IBEX 35*. Madrid.

Espinoza, C. Ukleja, M., & Rusch, C. (2011). Core Competencies for Leading Today's Workforce. *Leader to Leader*, 6.

Fielden, S. & Davidson, M. (1997). Equal Opportunities in Recruitment: The Job Search Experiences of Unemployed Female and Male Managers. *Equal Opportunities International*, 16(6-7), 50-59.

Gelb, J., & Ferguson, K. (1986). The Feminist Case Against Bureaucracy. *Political Science Quarterly*, 101(1).

George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. NY: John Wiley & Sons Inc.

George, L. (2009). Dude, Where's My Job? *Macleans.ca*. Recuperado el 4 de febrero de 2020, de <https://www.macleans.ca/education/uniandcollege/dude-wheres-my-job-2/>

Gibson, J., Greenwood, R., & Murphy, E. (2009). Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 7.

Goleman, D., & Zilli, E. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Zeta.

Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63.

Green, H. (2011). Leadership: Then and Now. Recuperado el 28 de enero de 2020, de <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2011/08/30/leadership-then-and-now/#754266d76911>

Grove, R., & Montgomery, P. (2000). Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap, *National Forum, The Phi Kappa Phi Journal*, 17E, 1-10.

Haden, J. (2016). 4 Effective Ways to Manage Millennial Employees. Recuperado el 15 de febrero de 2020, de <https://www.inc.com/jeff-haden/managing-millennials-how-to-lead-connect-and-engage-millennial-employees.html>

Hernández, C. & Camarena, M. E. (2005). Inequidad de género en las organizaciones. Una visión de Latinoamérica. *Actualidad Contable Faces*, 8, 20-29.

Hill, C., Miller, K., Benson, K., & Handley, G. (2016). *Barriers and bias: The status of women in leadership*. Washington, DC: American Association of University Women.

Højgaard, L. (2002). Tracing Differentiation in Gendered Leadership: An Analysis of Differences in Gender Composition in Top Management in Business, Politics and the Civil Service. *Gender, Work & Organization*, *9*(1), 15-38.

Hora, E. (2014). Factors that affect Women Participation in Leadership and Decision Making Position. *Asian Journal Of Humanity, Art And Literature*, *1*(2), 97-117.

Johns, M.L. (2013). Breaking the glass ceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in health information management*, *10*, 1e.

Kantar & EWOB. (2019). *European Women on Boards. Gender Diversity Index*.

Kiamba, J.M. (2008). Women and Leadership Positions: Social and Cultural Barriers to Success, *Wagadu: A Journal of Transnational Women's & Gender Studies*, *6*, 7-26.

Kotter, J. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Press.

"Las empresas ante el reto del liderazgo femenino". (2019). Conferencia organizada por ICADE Business School & WomenCEO, ICADE.

López, M., Martín, A. F. & Romero, P. (2009). Key factors in the Access of women to managerial posts. *Journal of General Management*, *34*(4), 39-50.

Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Maruani, M. (1993). La cualificación, una construcción social sexuada. *Economía y sociología de trabajo*, *21*, 41-50.

Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(1), 63–73.

Opstrup, N., & Villadsen, A. R. (2015). The right mix? Gender diversity in top management teams and financial performance. *Public Administration Review*, *75*(2), 291–301.

- Park, D. (1996). Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review*, 11 (8), 13-17.
- Porat, K. (1991). Women in Administration: The Difference is Positive. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 64(6), 412-415.
- Pounder, J.S. & Coleman, M. (2002). Women – better leaders than men? In general and educational management it still ‘all depends’. *Leadership and Organisation Development Journal*, 23 (3), 122-133.
- Psychogios, A. G. (2007). Towards the transformational leader: Addressing women’s leadership style in modern business management. *Journal of business and society*, 20(1/2), 169-180.
- Qin, W. (2000). On the particularity of women college students’ development. *Chinese Education & Society*, 33(3), 33-37.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (pp. 368-401). México: Pearson Educación.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119 – 125.
- Shanmugam, M., Amaratunga, R. D. G., & Haigh, R. P. (2007). Leadership Styles: Gender similarities, differences and perceptions. *7th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment*. University of Salford, UK.
- Stephenson, C. (2011). How Leadership Has Changed. Recuperado el 26 de enero de 2020, de <https://iveybusinessjournal.com/publication/how-leadership-has-changed/>
- Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.
- Sujansky, J. (2009). Spoiled, impatient & entitled: why you need strong millennials in your workplace. *Supervision*, 70(10), 3.
- Tallerico, M., & Burstyn, J. (1996). Retaining Women in the Superintendency: The Location Matters. *Educational Administration Quarterly*, 32, 642-665.

Tate, G., & Yang, L. (2015). Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 77–97.

Tedrow, B. (1999). A qualitative study of women's experiences in community college leadership positions. *Community College Review*, 27(3), 19.

Trinidad, C. and Normore, A.H. (2005). Leadership and gender: A dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (7), 574-590.

Vohra, N., & Mukul, K. (2009). Relevance of Peter Drucker's Work: Celebrating Drucker's 100th Birthday. *Vikalpa: The Journal For Decision Makers*, 34(4), 1-7.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

WomenCEO. (2019). *La diversidad de género en los consejos de administración y los comités de dirección del IBEX 35. IV Estudio realizado por WomenCEO.*

Zigarmi, D. (2018). The Evolution of Leadership Skills: Don't Become Extinct. Recuperado el 26 de enero de 2020, de <https://www.chieflearningofficer.com/2018/08/10/the-evolution-of-leadership-skills/>

7. ANEXOS

7.1 ENCUESTA "EL LIDERAZGO BAJO LA PERSPECTIVA MILLENNIAL"

¡Hola!

¿Puedes dedicarle unos minutos a rellenar esta encuesta?

Las respuestas son anónimas y me ayudarán en mi Trabajo de Fin de Grado. Muchas gracias!

1. Género *

Marca solo un óvalo.

Mujer

Hombre

2. Edad *

3. ¿Cuál es la primera palabra que te viene a la mente cuando piensas en un líder? Escribe solo UNA palabra. Ejemplo: poder, influencia, mandar, motivación... *

4. Valora las siguientes habilidades y características de un LÍDER según la importancia que estos aspectos puedan tener para ti. El 1 representa "Nada importante" y el 4 "Muy importante" *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Integridad, honestidad y humildad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divide las	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsa el cambio y desafía el status quo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divid profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsa el cambio y desafía mismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S Monitoriza mi progreso y me aporta profes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es observad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mecompañeros mismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gran Sentirse valorado v útil empatía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MonitoriAutonomía. iniciativa v feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve ambientes de confianCarmelita Misionera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Sobre 100, ¿qué balance te gustaría mantener entre tu vida laboral y tu vida personal? Responde en el ORDEN que aparece en la pregunta (LABORAL-PERSONAL). Ejemplo: 40-60. *

6. Valora los siguientes incentivos laborales o circunstancias que concurren en todo TRABAJO según la importancia que estos aspectos puedan tener para ti. El 1 representa "Nada importante" y el 4 "Muy importante" *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Buen salario y contrato seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen ambiente y trato con jefes y compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefe directo competente y con experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horario flexible, vacaciones y buen Trabajo durante diez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentirse valorado y útil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo variado, interesante y desafiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidades de feedback y formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomía, iniciativa y responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entorno de libertad y honestidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Más trabajo en equipo que individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Te consideras una persona sensible a las críticas negativas? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

7.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Género	Edad	¿Cuál es la primera palabra que te viene a la mente cuando piensas en un líder?	Sobre 100, ¿qué balance te gustaría mantener entre tu vida laboral y tu vida personal?	¿Te consideras una persona sensible a las críticas?
Hombre	28	Amo	30-70	No
Mujer	22	Apoyo	50-50	Sí
Hombre	22	Atento	60-40	Sí
Mujer	27	Autoestima	40-60	Sí
Mujer	22	Autoridad	50-50	Sí
Mujer	22	Autoridad	60-40	Sí
Mujer	22	Autoridad	50-50	Sí
Hombre	25	Autoridad	50-50	Sí
Hombre	22	Autoridad	50-50	No
Mujer	22	Ayuda	40-60	Sí
Mujer	24	Ayuda	50-50	Sí
Mujer	22	Bueno	40-60	Sí
Mujer	40	Capacidad	45-55	No
Hombre	25	Capacidad	60-40	No
Mujer	22	Carisma	65-35	Sí
Hombre	22	Carisma	35-65	Sí
Hombre	25	Carisma	60-40	Sí
Mujer	29	Carisma	35-65	No
Mujer	22	Carisma	40-60	Sí
Hombre	32	Carisma	60-40	Sí
Mujer	23	Carisma	30-70	Sí
Mujer	22	Carisma	30-70	No
Mujer	23	Carisma	40-60	Sí
Mujer	42	Carisma	40-60	Sí
Hombre	32	Carisma	30-70	Sí
Hombre	23	Carisma	40-60	No
Mujer	22	Carisma	40-60	Sí
Mujer	23	Carisma	40-60	Sí
Hombre	24	Carisma	20-80	No
Mujer	33	CEO	50-50	Sí
Hombre	29	Cercanía	50-50	Sí
Hombre	22	Cid	30-70	No
Mujer	22	Compañerismo	40-60	Sí
Mujer	29	Compañerismo	40-60	Sí
Mujer	22	Compromiso	60-40	Sí
Mujer	27	Comunicación	40-60	Sí
Mujer	23	Confianza	45-55	Sí
Hombre	22	Confianza	30-70	No
Mujer	25	Confianza	30-70	Sí
Mujer	31	Confianza	30-70	No
Mujer	22	Constancia	70-30	No
Hombre	22	Control	60-40	No
Hombre	23	Convicción	50-50	No
Mujer	26	Cooperación	35-65	Sí

Mujer	27	Coordinación	30-70	Sí
Mujer	22	Crack	50-50	Sí
Mujer	27	Decisión	40-60	No
Mujer	32	Decisión	30-70	Sí
Mujer	33	Decisión	40-60	Sí
Mujer	23	Decisión	30-70	No
Mujer	24	Decisión	50-50	Sí
Hombre	22	Decisión	40-60	No
Mujer	26	Determinación	45-55	No
Hombre	22	Determinación	50-50	No
Mujer	33	Determinación	40-60	Sí
Hombre	28	Dinámico	50-50	No
Mujer	26	Dinero	20-80	No
Mujer	22	Dinero	45-55	Sí
Hombre	21	Dirigir	50-50	Sí
Mujer	22	Dirigir	60-40	No
Hombre	35	Dirigir	30-70	Sí
Hombre	23	Dirigir	45-55	No
Hombre	25	Dirigir	30-70	No
Hombre	32	Ejemplo	35-65	Sí
Mujer	22	Ejemplo	60-40	Sí
Mujer	31	Ejemplo	50-50	Sí
Mujer	22	Ejemplo	40-60	No
Hombre	31	Ejemplo	50-50	Sí
Hombre	36	Ejemplo	50-50	No
Hombre	21	Ejemplo	50-50	No
Mujer	34	Ejemplo	40-60	Sí
Hombre	23	Ejemplo	40-60	Sí
Hombre	29	Ejemplo	30-70	No
Mujer	33	Ejemplo	50-50	Sí
Mujer	40	Ejemplo	40-60	Sí
Mujer	30	Ejemplo	40-60	No
Mujer	23	Ejemplo	40-60	No
Hombre	24	Ejemplo	50-50	Sí
Mujer	28	Ejemplo	40-60	Sí
Mujer	29	Ejemplo	40-60	Sí
Mujer	28	Ejemplo	40-60	Sí
Mujer	23	Ejemplo	40-60	Sí
Mujer	31	Ejemplo	40-60	Sí
Mujer	37	Ejemplo	40-60	Sí
Hombre	31	Ejemplo	30-70	Sí
Mujer	29	Ejemplo	50-50	Sí
Hombre	22	Ejemplo	50-50	Sí
Hombre	25	Ejemplo	20-80	No
Hombre	25	Ejemplo	20-80	No
Hombre	40	Ejemplo	50-50	Sí
Hombre	27	Ejemplo	40-60	Sí
Mujer	27	Ejemplo	30-70	No
Hombre	22	Ejemplo	45-55	No
Hombre	22	Ejemplo	40-60	Sí
Hombre	25	Ejemplo	35-65	No
Hombre	27	Ejemplo	30-70	Sí
Mujer	36	Empatía	35-65	Sí
Hombre	25	Empatía	60-40	Sí
Mujer	22	Empatía	40-60	Sí

Mujer	35	Empatía	50-50	No
Hombre	29	Empatía	50-50	Sí
Mujer	22	Empatía	50-50	No
Hombre	23	Empatía	40-60	No
Hombre	26	Enfoque	40-60	No
Hombre	22	Equipo	40-60	Sí
Mujer	22	Equipo	40-60	No
Mujer	23	Equipo	40-60	Sí
Mujer	25	Equipo	40-60	Sí
Hombre	27	Equipo	50-50	Sí
Hombre	26	Equipo	30-70	No
Mujer	32	Equipo	30-70	Sí
Mujer	22	Escucha	40-60	Sí
Mujer	23	Esfuerzo	50-50	No
Hombre	27	Esfuerzo	70-30	No
Mujer	28	Excelencia	40-60	Sí
Mujer	28	Éxito	45-55	Sí
Hombre	27	Experiencia	30-70	No
Hombre	25	Experiencia	50-50	No
Mujer	39	Feliz	60-40	No
Hombre	33	Fuerza	40-60	Sí
Mujer	28	Fuerza	50-50	Sí
Hombre	22	Fuerza	30-70	No
Hombre	29	Gestionar	70-30	Sí
Mujer	22	Guía	50-50	Sí
Mujer	35	Guía	25-75	No
Mujer	40	Guía	30-70	Sí
Mujer	26	Guía	50-50	Sí
Mujer	22	Guía	50-50	No
Hombre	25	Guía	40-60	Sí
Hombre	31	Guía	40-60	No
Hombre	35	Guía	60-40	No
Mujer	30	Guía	45-55	Sí
Hombre	23	Guía	70-30	No
Hombre	25	Guía	40-60	Sí
Hombre	23	Influencia	50-50	No
Mujer	31	Hitler	70-30	No
Hombre	24	Hitler	30-70	No
Hombre	26	Humildad	50-50	Sí
Mujer	31	Igualdad	20-80	Sí
Hombre	25	Igualdad	50-50	No
Mujer	35	Influencia	50-50	Sí
Hombre	31	Influencia	40-60	Sí
Mujer	22	Influencia	45-55	Sí
Mujer	23	Influencia	40-60	Sí
Mujer	37	Influencia	50-50	Sí
Mujer	22	Influencia	50-50	Sí
Mujer	22	Influencia	25-75	No
Mujer	22	Influencia	40-60	Sí
Hombre	26	Influencia	60-40	No
Hombre	22	Influencia	35-65	No
Hombre	27	Influencia	35-65	No
Hombre	25	Influencia	80-20	Sí
Mujer	25	Influencia	40-60	Sí
Mujer	23	Influencia	40-60	Sí

Mujer	27	Influencia	30-70	Sí
Mujer	36	Influencia	55-45	Sí
Hombre	31	Influencia	50-50	Sí
Mujer	27	Influencia	40-60	Sí
Mujer	24	Influencia	40-60	Sí
Hombre	23	Influencia	50-50	Sí
Mujer	22	Influencia	50-50	No
Mujer	22	Influencia	40-60	No
Hombre	22	Influencia	40-60	Sí
Mujer	22	Influencia	30-70	No
Mujer	21	Influencia	50-50	Sí
Mujer	35	Influencia	50-50	Sí
Mujer	29	Influencia	50-50	No
Hombre	37	Influencia	60-40	No
Mujer	38	Influencia	40-60	Sí
Hombre	25	Influencia	70-30	No
Hombre	24	Influencia	50-50	Sí
Hombre	29	Influencia	50-50	Sí
Hombre	33	Influencia	50-50	Sí
Hombre	28	Influencia	50-50	Sí
Hombre	31	Influencia	70-30	Sí
Mujer	29	Influencia	30-70	Sí
Hombre	22	Influencia	35-65	No
Mujer	23	Influencia	60-40	Sí
Hombre	25	Innovador	50-50	No
Mujer	22	Inspirar	40-60	No
Mujer	21	Inspirar	70-30	Sí
Mujer	22	Inspirar	20-80	Sí
Hombre	40	Inspirar	50-50	Sí
Hombre	31	Inspirar	50-50	No
Mujer	23	Inspirar	50-50	Sí
Hombre	21	Inspirar	60-40	No
Hombre	34	Inspirar	40-60	No
Hombre	34	Inteligencia	30-70	Sí
Mujer	33	Inteligencia	50-50	Sí
Mujer	22	Inteligencia	40-60	No
Mujer	37	Inteligencia	40-60	Sí
Mujer	21	Inteligencia	40-60	Sí
Mujer	27	Inteligencia	50-50	Sí
Mujer	22	Jefe	40-60	Sí
Hombre	31	Jefe	30-70	Sí
Mujer	23	Jefe	40-60	No
Mujer	30	Jefe	50-50	No
Mujer	29	Jefe	30-70	Sí
Mujer	26	Jefe	30-70	Sí
Hombre	25	Jefe	30-70	Sí
Mujer	39	Justo	50-50	Sí
Mujer	30	Liderazgo	50-50	Sí
Hombre	33	Liderazgo	70-30	Sí
Mujer	37	Mandar	50-50	Sí
Mujer	35	Mandar	40-60	No
Mujer	39	Mandar	50-50	No
Mujer	21	Mandar	50-50	Sí
Mujer	21	Mandar	40-60	No
Mujer	21	Mandar	40-60	Sí

Mujer	24	Mandar	55-45	Sí
Mujer	21	Mandar	40-60	Sí
Hombre	24	Mandar	70-30	No
Mujer	22	Mandar	40-60	Sí
Mujer	25	Influencia	50-50	No
Mujer	23	Modelo	40-60	Sí
Mujer	23	Motivación	40-60	Sí
Hombre	23	Motivación	35-65	Sí
Mujer	37	Motivación	60-40	Sí
Mujer	23	Motivación	40-60	Sí
Mujer	22	Motivación	30-70	Sí
Mujer	36	Motivación	50-50	Sí
Hombre	22	Motivación	40-60	Sí
Mujer	22	Motivación	30-70	Sí
Mujer	23	Motivación	30-70	Sí
Hombre	27	Motivación	50-50	Sí
Hombre	25	Motivación	50-50	Sí
Mujer	30	Motivación	40-60	Sí
Mujer	27	Motivación	40-60	Sí
Hombre	25	Motivación	35-65	Sí
Mujer	38	Motivación	50-50	Sí
Hombre	25	Motivación	50-50	No
Hombre	25	Motivación	50-50	No
Hombre	25	Motivación	50-50	No
Mujer	38	Motivación	50-50	Sí
Mujer	24	Motivación	40-60	No
Mujer	30	Motivación	40-60	Sí
Mujer	40	Motivación	40-60	No
Hombre	24	Motivación	50-50	Sí
Hombre	25	Motivación	45-55	No
Mujer	25	Motivación	50-50	Sí
Hombre	23	Motivación	50-50	No
Hombre	23	Motivación	35-65	No
Mujer	29	Motivación	25-75	Sí
Hombre	40	Motivación	30-70	Sí
Hombre	33	Motivación	40-60	No
Mujer	30	Motivación	50-50	No
Hombre	42	Motivación	50-50	Sí
Hombre	29	Motivación	50-50	Sí
Hombre	25	Motivación	30-70	Sí
Mujer	30	Motivación	30-70	Sí
Hombre	26	Motivación	40-60	Sí
Hombre	33	Motivación	50-50	No
Mujer	23	Obligación	50-50	No
Mujer	32	Organización	30-70	Sí
Hombre	21	Organización	50-50	Sí
Mujer	26	Organización	30-70	No
Hombre	22	Organización	50-50	No
Mujer	23	Organización	30-70	Sí
Mujer	27	Pasión	50-50	Sí
Hombre	22	Personalidad	50-50	No
Mujer	23	Poder	50-50	No
Mujer	23	Poder	50-50	Sí
Mujer	25	Poder	40-60	Sí
Hombre	24	Poder	45-55	No

Mujer	30	Poder	50-50	Sí
Mujer	33	Poder	30-70	Sí
Mujer	29	Poder	40-60	No
Mujer	29	Poder	30-70	Sí
Mujer	21	Poder	30-70	Sí
Hombre	33	Poder	20-80	Sí
Mujer	21	Poder	30-70	Sí
Hombre	22	Poder	35-65	No
Mujer	22	Presencia	40-60	Sí
Mujer	27	Proactivo	40-60	Sí
Hombre	24	Proyección	40-60	No
Mujer	31	Referencia	60-40	No
Mujer	30	Referencia	50-50	Sí
Mujer	32	Reina	40-60	Sí
Mujer	28	Relación	70-30	Sí
Mujer	35	Resolutivo	50-50	No
Mujer	25	Respeto	60-40	No
Mujer	31	Respeto	30-70	No
Hombre	30	Respeto	30-70	Sí
Hombre	30	Respeto	45-55	Sí
Hombre	26	Respeto	50-50	Sí
Hombre	25	Respeto	65-35	Sí
Hombre	23	Respeto	45-55	No
Mujer	23	Responsabilidad	40-60	No
Hombre	30	Responsabilidad	30-70	No
Mujer	32	Responsabilidad	50-50	Sí
Mujer	26	Responsabilidad	50-50	Sí
Mujer	24	Responsabilidad	40-60	No
Mujer	22	Responsabilidad	50-50	Sí
Mujer	23	Responsabilidad	40-60	Sí
Hombre	23	Responsabilidad	60-40	No
Mujer	27	Responsabilidad	50-50	Sí
Mujer	32	Responsabilidad	45-55	No
Hombre	39	Responsabilidad	40-60	Sí
Hombre	22	Rol	50-50	No
Mujer	22	Seguimiento	30-70	Sí
Hombre	25	Seguimiento	60-40	No
Mujer	40	Seguridad	30-70	Sí
Mujer	35	Seguridad	30-70	Sí
Hombre	29	Seguridad	35-65	Sí
Hombre	25	Superior	30-70	Sí
Mujer	23	Superior	45-55	Sí
Hombre	23	Trabajo	40-60	Sí
Hombre	23	Unir	40-60	Sí
Mujer	22	Unir	40-60	No
Hombre	23	Visión	35-65	Sí

Valora las siguientes habilidades y características de un LÍDER según la importancia que estos aspectos puedan tener para ti. El 1 representa "Nada importante" y el 4 "Muy importante".

Integridad, honestidad y humildad	Promueve ambientes abiertos y diversos	Divide las tareas de manera ordenada	Impulsa el cambio y desafía el status quo	Se preocupa por mi desarrollo personal y profesional	Es observador y mantiene una visión global	Me inspira y motiva a dar lo mejor de mí mismo	Gran capacidad de comunicación, escucha y empatía	Monitoriza mi progreso y me aporta feedback	Promueve ambientes de confianza y respeto
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
3	2	4	3	3	2	2	2	4	3
4	4	3	2	4	4	4	4	3	4
3	2	4	3	3	2	2	2	4	3
3	2	3	2	2	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
4	2	4	2	4	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
4	3	4	2	3	4	4	4	3	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	2	4	1	2	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
3	3	4	3	2	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	2	4	3	4	3	4	3
4	3	3	2	3	4	3	3	2	4
3	2	4	3	2	4	4	4	2	3
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
3	4	4	2	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3	3	2	2	2	1	2	1
4	4	4	3	3	4	2	4	3	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	1	3	1	4	3	4	4	3	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	2	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	2	4	4	4	4	3	4
3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
4	4	2	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	2	4	4	3	4	4	3
3	3	3	2	2	2	2	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
4	3	2	2	3	4	4	4	3	2
3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
3	2	3	2	3	4	3	4	4	3
4	3	3	3	4	3	4	4	3	4

4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
3	2	3	1	3	3	3	3	2	3
4	3	2	3	3	4	4	4	3	4
4	3	2	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
2	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	2	2	2	4	3	2	4	4	4
3	3	2	4	2	3	2	3	2	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
2	4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	2	3	4	3	4	3	4
4	3	4	2	4	2	4	3	2	4
4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	2	3	3	3	3	4	3	2	3
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	2	3	4	3	2	2	3
4	4	2	4	4	3	4	4	3	4
4	4	2	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3	4	3	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	3	2	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	2	2	2	4	2	4	3	4
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
4	3	3	3	4	4	4	4	2	4
4	2	3	3	4	4	4	4	3	3
4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	4	4	4	4	4	3	3
4	3	2	4	4	4	4	4	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	2	4	3	4	3	4	3
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3	3	4
4	2	4	4	4	4	4	4	3	4
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
4	2	3	2	4	4	4	4	3	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	4

4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	1	2	2	3	4	4	4	3
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
4	4	2	3	3	3	4	4	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
4	2	2	2	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	3	4	2	4	2	3
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	2	4	3	3	3
4	3	3	4	3	3	4	3	2	3
3	3	2	2	3	3	3	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	2	3	4	4	3	3	3
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
2	1	3	2	2	3	3	2	2	3
4	2	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
4	4	2	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	4	3	2	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
3	4	2	3	4	4	3	4	3	3
2	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	4	3	2	3	3	3	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	4	3	4	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	4	4	3	4
4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	3	4	3
3	4	3	4	3	2	4	4	2	4
4	3	2	1	3	4	4	4	3	3
3	2	3	3	3	2	4	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
4	2	2	3	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	3	2	2	4	3	4	4	4	3
4	2	2	4	3	4	4	3	2	4
4	4	4	3	3	2	4	4	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	3	3	2	2	4	4	4	3	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	3	2	2	3	2	4	2	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	3	3	3	4	4	3	4	4	3
4	2	3	2	4	3	3	2	4	2
4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
4	1	3	2	3	4	3	2	2	2
4	2	2	2	4	3	4	3	3	3
4	2	2	2	3	2	3	2	3	2
4	2	2	2	4	3	4	3	4	3
4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
4	2	2	4	2	4	4	4	2	2
3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	2	4	3	4	4	4	3	4
3	4	3	3	4	4	3	4	2	4
4	4	3	3	4	3	4	4	4	3
4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
3	1	2	3	2	3	3	2	2	2
4	3	3	2	2	3	3	4	4	4
4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
3	3	4	2	4	3	4	3	3	2
1	2	2	3	2	2	3	2	2	2
4	2	4	2	3	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	4	3	3	4
4	2	4	2	4	3	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	3	3	4	3	4	4	4	3
3	3	4	2	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	4	4	3	2	4
4	3	3	2	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	2	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
4	3	2	2	4	3	4	4	4	4
4	3	4	2	3	4	3	4	2	3
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	3	3	4	3	4	4	3	3
4	1	3	4	3	3	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	2	4
3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	1	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	2	4	3	3	4	4	3	4	4
3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
4	2	2	2	4	3	4	3	3	3
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
4	2	2	2	3	4	4	4	3	3
4	4	4	3	3	2	4	4	3	4
4	3	4	3	4	4	2	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	3	4	4	3	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	2	4	3	4	4	4	3
4	2	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	2	4	2	4	3	3	3
4	2	2	2	3	3	4	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	2	4	4	2	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	4	4	2	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	4	4	2	3
4	3	3	2	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	2	2	3	3	3	4	4	2	4
4	3	2	4	3	4	4	4	2	2
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	2	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	4	3	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	3	4	3	4	4	4	4
3	2	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	2	2	3	2	3	3	2	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	3	4	3	3	3	4	3	4
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
4	3	3	2	4	3	4	4	3	3
4	4	3	2	3	4	4	4	3	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	2	4	2	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	3	2	3	3	1	2	2	4
2	1	1	2	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
4	2	3	2	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	2	4	3	4	4	3	4
4	4	4	3	3	4	4	3	2	3

Valora los siguientes incentivos laborales o circunstancias que concurren en todo TRABAJO según la importancia que estos aspectos puedan tener para ti. El 1 representa "Nada importante" y el 4 "Muy importante".

Buen salario y contrato seguro	Buen ambiente y trato con jefes y compañeros	Jefe directo competente y con experiencia	Horario flexible, vacaciones y buen entorno	Sentirse valorado y útil	Trabajo variado, interesante y desafiante	Posibilidad de feedback formación	Autonomía, iniciativa y responsabilidad	Entorno de libertad y honestidad	Más trabajo en equipo que individual
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
3	4	3	3	4	3	2	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
4	4	2	4	4	3	3	3	4	3
4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
4	3	3	2	3	4	2	4	3	2
3	4	3	4	4	2	2	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	2
3	4	4	4	4	3	2	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	2	4	4	4	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	2
4	4	2	4	3	3	3	2	2	1
4	3	3	4	4	3	2	3	3	2
4	4	3	4	4	3	4	3	3	2
3	4	4	4	4	2	3	4	3	2
3	4	3	4	4	4	4	4	4	2
3	4	3	4	4	4	4	4	4	2
2	1	3	2	1	1	2	1	2	3
4	4	3	4	4	4	3	4	4	2
3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	3	2	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	2
4	4	4	4	4	2	3	4	4	1
3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
3	4	3	4	4	4	3	3	3	2
3	4	4	4	4	4	3	3	3	2
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	2
4	3	3	4	4	3	4	4	4	2
3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
2	4	4	3	4	4	3	3	3	3
2	3	3	1	3	3	2	2	2	1

4	3	2	4	3	4	2	3	2	1
3	4	3	3	4	4	3	2	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	3	4	2
3	3	2	3	4	4	3	3	4	2
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	2	2	4	1
4	3	3	4	4	4	4	4	3	2
4	4	2	4	4	4	3	4	4	2
3	4	3	3	4	3	4	4	2	2
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	3	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	3	4	4	4	3	3	4	2
3	4	2	2	4	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	3	2
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
2	3	2	3	3	3	2	3	3	1
3	4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	2	4	4	3	3	3	3	2
3	4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	2
4	4	3	3	3	4	3	2	2	2
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	3	4	3	2
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	2	4	4	2	4	4	3
3	4	4	2	4	4	2	4	4	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	1
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	3	2	3	2
3	3	3	2	4	4	4	3	2	4
4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
2	3	3	3	3	2	2	3	3	2

4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	3	3	4	2	1	3	3	1
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
2	3	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	2
3	4	4	3	4	3	3	4	3	2
3	4	3	4	4	4	3	3	3	3
2	3	1	2	2	3	3	2	2	1
4	4	3	3	4	3	4	3	3	2
4	4	4	4	4	1	4	3	4	4
4	4	3	4	4	2	3	2	3	1
2	3	3	3	4	4	4	3	4	3
3	4	4	3	3	2	2	3	3	2
3	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	3	4	3	2
3	3	4	3	4	4	3	3	3	2
3	3	3	3	2	3	3	2	2	3
3	3	3	2	4	4	3	4	4	1
4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	2	3	2	3	1	2	1	2
4	4	4	4	3	3	3	3	3	1
2	4	4	3	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	2	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	1
4	3	3	4	3	3	3	4	3	2
4	4	4	3	3	3	2	4	3	2
3	3	2	2	3	2	2	2	3	2
3	4	4	4	4	3	3	3	2	4
4	3	2	3	3	4	2	2	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
4	4	2	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	3	3	3	3	2	3	4	1
3	4	3	4	4	4	4	3	4	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	2	3	4	3	3	2	3	3
4	4	3	4	3	3	4	3	3	2
4	3	3	2	4	3	2	3	2	2

4	3	4	3	4	3	3	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	2
1	1	2	3	1	1	1	1	1	1
2	3	4	2	4	4	3	4	4	3
3	3	2	3	3	2	3	3	3	2
2	4	3	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3	2	4	2
3	4	3	4	4	4	3	3	3	2
3	3	1	3	2	1	2	2	2	1
3	3	2	3	3	2	2	2	3	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3	3	2
4	4	3	3	4	3	3	3	3	2
3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
4	2	2	4	3	3	2	4	2	1
4	4	3	4	4	4	4	3	3	2
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	2	2
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	2	2
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	4	3	3	4	3	2
3	4	4	2	4	4	4	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
3	4	4	3	4	4	4	4	4	2
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	2	3	3	1
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	3	4	3
2	2	2	2	3	2	1	3	2	1
4	4	3	4	3	3	3	3	4	4
3	2	1	2	1	2	2	3	2	1
4	3	3	3	4	3	3	4	4	3
4	4	3	4	4	4	3	3	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	3	3	2	3	2	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	3	2	3	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4	3	3	4	3

3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	3	4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	2	2	3	2
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	4	3	3	4	4	3	4	3	3
3	4	2	2	4	3	4	2	3	3
3	4	3	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	2	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	2	4	2	4	3	4	3	4	2
4	4	3	3	4	4	4	4	3	2
4	4	2	4	4	4	4	3	4	3
3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	3	3	3	4	3	3	4	3	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
3	4	3	3	4	4	3	3	4	3
4	3	4	2	4	4	4	3	4	1
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	2	4	3	4	2	4	4	2
3	4	3	4	4	3	3	3	3	2
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	2	4	2
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
3	4	3	3	4	4	3	4	4	3
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	2	2	3	3	2
3	4	3	3	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4

7.3 GUIÓN DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVAS Y TRANSCRIPCIÓN DE SUS RESPUESTAS

GUIÓN ENTREVISTA

1. **¿Cuáles consideras que son las seis principales cualidades de un buen líder?**
2. **¿Cuál es el modelo de liderazgo dominante en tu sector? Descríbelo**
 - **Laissez-faire/liberal**
 - **Autoritario/autocrático**
 - **Democrático/participativo**
 - **Carismático**
 - **Transaccional**
 - **Transformacional**
3. **¿Es este modelo eficaz para liderar a las nuevas generaciones? ¿Qué habría que cambiar?**
4. **El *feedback* es una herramienta muy utilizada para el desarrollo de las competencias y habilidades profesionales. Del 1 al 5, ¿cómo de útil crees que es? ¿Cómo enfocas la situación a la hora de aportar un *feedback* negativo?**
5. **¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?**
6. **En las decisiones que afectan a la operativa diaria, ¿sueles decidir primero y compartir después con tu equipo? ¿O sueles compartir el problema, escuchar alternativas de tu equipo y decidir después?**
7. **¿Qué herramientas o técnicas utilizas para conocer y motivar individualmente a las personas? ¿Y qué haces para que trabajen eficazmente como equipo?**
8. **Has mencionado previamente cuáles son para ti las cualidades principales de un buen líder. ¿Consideras que alguna de ellas esté más desarrollada por las mujeres?**
9. **¿Cuáles son, desde tu perspectiva, los mayores desafíos o barreras a los que se enfrenta una mujer en los puestos de liderazgo? ¿Crees que a veces nos autolimitamos o somos nosotras mismas las que nos ponemos barreras? ¿Cómo?**
10. **¿Qué consejo darías a una mujer que acaba de acceder a un puesto de liderazgo?**
11. **¿Crees que existe un estilo de liderazgo femenino? ¿Cómo lo definirías?**

BRÍGIDA MORETA – 3/3/2020 – 11:30h

Carmelita MHa tenido distintas responsabilidades en empresas vinculadas a la genética y ha sido presidenta de la Fundación Inbiomed y de la Asociación Española de Bioempresas. Además, ha sido miembro de la Junta Directiva de la CEOE. En el año 2000, fundó “Genetrix”, empresa de biotecnología y en 2008 la sociedad de capital riesgo “YSIOS”, especializada en salud y biotecnología. Fue Ministra de Ciencia e Innovación de España desde abril de 2008

Empezamos, ¿Cuáles consideras que son las seis principales cualidades de un buen líder?

Lo primero que yo siempre he pedido y me parece que es importantísimo en un líder es ser inteligente. Me parece esencial. Y con una inteligencia no solamente teórica, una inteligencia práctica que es la que a la hora de tener que aplicar los conocimientos y en cualquier empresa o grupo que tienes que liderar vas a tener que aplicarla.

Luego otro aspecto muy importante es la transparencia, la sinceridad, la honestidad. Una persona que es honesta no te va a engañar diciendo qué bien lo haces y a continuación te va a dar un despido.

Me parece muy importante también que el líder sea líder sin tener que estar diciéndolo. O sea que sea una persona que con su ejemplo hable más que con lo que hace de tal manera que el equipo o la empresa o los trabajadores no van a necesitar que les estés continuamente diciendo la importancia de tu puesto, tienes que ser un ejemplo de que tú vas por delante. El compromiso. Un líder tiene que estar, tiene que ausentarse lo menos posible. Tiene que estar presente y le tienen que ver.

Tiene que ser una persona accesible que cualquiera del equipo tenga opción de llegar a ellos con lo bueno y con lo malo. Tiene que ser una persona que sepa escuchar. Y que cuando escucha, y ante las emociones que le está transmitiendo el interlocutor, no tiene que estar ni afirmando ni denegando. Tiene que escuchar. Hay que ser como los confesores, escuchamos, pero no nos alarmamos por nada, no nos extraña nada porque eso le da seguridad al interlocutor. Y luego una persona dialogante. Una persona que sepa delegar. Que entienda que no puede llegar a todo si quiere que funcione muy bien la empresa.

También es muy importante la creatividad. No puedes ser un “aquí siempre se ha hecho así”. Por eso digo que un líder tiene que ser muy inteligente porque tiene que estar con las antenas muy abiertas a demandas, a improvisar. Siempre para favorecer y, sobre todo, para favorecer a la persona. Una empresa puede ser grandiosa, pero si los que tienen que llevarla no están a gusto y no están bien ensamblados, eso no va a ir bien, vas a tener que estar cambiando continuamente.

Otra cosa muy importante para mí es que sea carismático. Una persona que casi sin esforzarse, con el mismo hecho de su presencia, infunde ánimo y seguridad. El carisma nace observando mucho y poniéndose muy a ras de la gente para saber qué es lo que quiere la gente. Lo de la escucha es importantísimo.

O sea, el líder que no es buen líder se cree que, imponiendo, siendo “aquí soy el que manda y esto se hace así” y gritando. Eso es alguien que quiere estar en el mando, pero que no es capaz de hacerlo. Se cree que imponiendo todo va a funcionar mejor. En cambio, hay que ser dialogante, cercano, capaz de responsabilizar. No hay que confundir liderar con mandar. Hay gente que sabe mandar, pero no sabe ser líder. Hay que ser motivador y comunicativo. Y se debe estar atento a problemas de convivencia entre los trabajadores.

Escucha, escucha y escucha. Valóralos. Invítalos a más siempre, propón más. Un líder tiene que estar continuamente estimulando al equipo. Porque claro, es muy fácil dominar a los tontos. A los listos es un poco menos fácil, pero qué interesante es, cómo crecería todo el mundo si realmente valorásemos a todos. Si fuésemos capaces de valorar, pero de verdad, llamarles un día a todas las mujeres que están haciendo servicio de acompañamiento a las personas mayores y decirles “sois en este momento nuestra columna, sin vosotros se caería el edificio de mi familia, el edificio de este país”. Y hacerles un homenaje a todas las personas que se dedican a esto. O sea, el líder es la persona que está siempre atenta a valorar, a empujar y hacer que la gente crezca. Que no solamente crezca la empresa, sino que crezcan los trabajadores. Que sean los mejores. O sea, una cosa que no se debe hacer es “si haces esto bien te doy esto”. Eso es querer comprar a la gente, porque yo tengo poder, yo te puedo echar, o subir o bajar, o cualquier cosa. Y eso existe. Y a lo mejor se está recompensando al tonto, y se hace con él lo que se quiere.

El líder tiene que empezar con el ejemplo. Tiene que ganarse a la gente por eso, porque sabe, porque es inteligente, pero también porque pone por delante a las personas antes que a sus éxitos profesionales. Yo por encima de todo quiero que las personas se encuentren a gusto, que no se sienta explotado y que rinda por qué está a gusto. Sabe reconocer los éxitos de los otros y los valora personalmente, y les invita a tomar un café para comentarles lo relevantes que son para la empresa. El líder es quien hace ver a su equipo que hay problemas pero que se pueden solucionar. Es el que sale siempre por su equipo, es el paraguas, están a salvo, están tranquilos. Si pasa algo, va a estar para defenderlos. Sabe cómo cambiar las situaciones y que, sobre todo, siempre se pone del humano. Es tremendo, pero un líder lo tiene que tener todo. Aunque también tiene que aceptar que no lo tiene todo y que por eso necesita delegar. O sea, se le va a exigir todo, pero él tiene que decir “bueno, soy persona como vosotros”. Si me veis que en algo fallo o no estoy a la altura de las exigencias también me gustaría que me avisarais, que me aportéis *feedback*. Debe reconocer que tienen unas limitaciones y que está aprendiendo.

¿Y crees que este estilo de liderazgo es eficaz para liderar a las nuevas generaciones?

¿Qué habría que cambiar?

Yo creo que el líder tiene que reconocer que tiene a una generación distinta delante y que están preparados de una forma distinta, pero que se cuenta con ellos y que también se puede aprender de ellos. Reconocer que la empresa va a tirar porque ellos están ahí. Es valorar y aceptar. Aquí todos somos parte y si algo no funciona es por todos. Por eso hay que conocerse muy bien los unos a los otros, cómo se va reaccionando, porque si no hay que buscar otra manera. Y tener siempre a mano otras herramientas por si falla un camino. Y también es por eso importante desarrollar las propias capacidades de liderazgo del equipo para que todos puedan crecer y funcionar bien, y proponer cosas distintas.

Hoy los jóvenes no aceptan que se lo den todo hecho. Les gusta tener una responsabilidad que “me la ha pasado el jefe”. Saber delegar y, a la vez, el líder ya no se tiene que estar ocupando de ese grupo porque ya tiene a una persona que se encarga y toma la iniciativa.

Por otro lado, tenéis otra cosa, tenéis mucho menos aguante. Si a ti dos veces te llaman la atención, aunque sea bien dada, en seguida vas a saltar. Y una persona que no ha sabido aguantar en un puesto, difícilmente va a ser un buen líder. Una persona que quiere ascender tiene que pasar por mucho, tiene que pasar por tonta. Tienes que preguntar por todo porque te quieres enterar, vas aceptando, aunque luego no lo hagas, pero escuchas las sugerencias que te da el otro.

Los jóvenes no tienen fortaleza, no son persistentes, son muy impacientes. No se tiene capacidad de aguante, les gusta cambiar de un puesto a otro. Si lideras un grupo de jóvenes tienes que valorarles e impulsarles y así les fidelizarás.

Un líder que no imponga, sino que lo tiene de tal manera formulado que es capaz de que los otros coincidan con lo que él quiere. Tú como líder vas a aportar tu idea, pero que entre todos se entienda y se proponga. Un liderazgo democrático, participativo. Y eso los jóvenes lo aceptan.

En el fondo necesitáis alguien que dices “qué inteligente es esa persona y qué sencilla. Que te deja llamarle de “tú”, que cuando te ve te echa la mano al hombro, te pregunta, se acuerda de que le dijiste que tu abuelita estaba enferma”. O sea, es la persona que no va todos los días paseándose distante a su despacho con su corbata y sus cosas. O sea, sencillez, cercanía, relación.

Vale, muy bien. La siguiente pregunta está relacionada con la retroalimentación, y es que el *feedback* es una herramienta muy utilizada para el desarrollo de las competencias y habilidades profesionales. Del 1 al 5, ¿cómo de útil crees que es? ¿Y cómo enfocas la situación a la hora de aportar un *feedback* negativo?

Un líder tiene que saber corregir. Nunca hacerlo delante de otros ni para decir “qué bien lo haces” ni para decir “eres un tal, te voy a poner fuera”. Eso va dentro de esa capacidad de escucha, de diálogo y de ponerse un poco a la altura con los que trabajas.

Para mí el *feedback* es importante a todos los niveles. O sea, si yo te llamo al despacho para darte una reprimenda porque estás viniendo todos los días media hora más tarde y además, más cosas... te veo que el trato con tus compañeros no es bueno, vas a lo tuyo y tal y tal. El *feedback* hace que en dentro de 8 días o un mes le llamas otra vez para darle la enhorabuena porque ha crecido. Le has dado un plus de energía. El *feedback*

para mí es importantísimo, es necesario para crecer. Yo eso lo llevo muy a raja tabla, lo llevo muy integrado desde África. Además, el africano te lo pedía, “yo quiero saber si estoy creciendo porque yo en esto y en esto no me doy cuenta”. O sea, la gente no puede cambiar si no tiene un *feedback*. Y tiene que ser una comunicación bidireccional. Normalmente las personas que imponen, pero que no saben ser líderes nunca quieren saber el *feedback*. No les interesa. Ni lo dan ni lo quieren recibir.’

Tanto decir qué bien lo haces como decir tienes que cambiar es importante. Por eso se necesita la sensibilidad, la cercanía. Estos africanos dicen “me has matado” y “matarte” es que le has dicho de una manera las cosas que ya no saben reaccionar. Sin embargo, vas y le sientas y empiezas por cualquier otra conversación y luego le dices “pues mira quería también decirte esto porque mira que eres majo, mira que lo haces bien... pero mira que en este punto... mira si fueras capaz de mejorar o cambiar en esto...” En eso creo que las nuevas generaciones son muy sensibles. Demasiado. Exagerado. Por ejemplo, yo a mis chicos (africanos) no puedo decirles ni siquiera “¿por qué ayer llegaste tarde al colegio?” y que haya alguien más allá ahí sentado. Se te pone triste y te saca de donde está el otro sentado para que no escuche y te dice “por favor, no haga eso nunca delante de los otros”. O sea, en público no.

Luego a la hora de actuar hay que ser compasivo, pero firme. Si hay que tomar una decisión, con compasión porque lo sientes y no quieres traumatizar a la persona, pero con pasión porque te interesa que las cosas funcionen y con firmeza. “Lo siento no creo que seas la persona adecuada... a lo mejor dentro de unos años has mejorado...”

Perfecto, ¿y cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Además de procurar llevar a la práctica las cosas que he ido comentado, yo estudio, como digo yo, “masters express” cada día. Me entero qué está pasando aquí y allá, las diferentes ideologías que se están imponiendo... Hay que indagar mucho, leer mucho.

Vale. La siguiente pregunta es: En las decisiones que afectan a la operativa diaria, ¿sueles decidir primero y compartir después con tu equipo? ¿O sueles compartir el problema, escuchar alternativas de tu equipo y decidir después?

Eso es otra cosa muy importante para mí hoy día, más que antes, porque antes uno iba y decidía y lo imponía. O sea que nunca decides hacer algo y luego después lo comunicas.

Si no que antes de decidir cambiar o imponer o introducir algo nuevo es dialogar, es pedir la aportación de los otros. Es decir, un estilo democrático, participativo. O sea, no consultar cuando ya has decidido una cosa. Que se les haga ver que son parte de la empresa. Cuando eso existe en un líder se trabaja más a gusto, se rinde más, se está más motivado.

Muy bien. ¿Y podrías decirme ahora qué herramientas o técnicas utilizas para conocer y motivar individualmente a las personas? ¿Y qué haces para que trabajen eficazmente como equipo?

Incentivar a una persona que hace bien las cosas también es una virtud. Tiene que saber cómo hacerlo. Tiene que estar muy a la altura de la gente, no a la altura porque él es como ellos, sino para escucharles y entenderles, para poder dialogar, para poder tomar decisiones. Si es capaz de tener como centro las personas, la gente estará contenta con ese líder. Porque yo te voy a decir “oye, ¿qué te pasó? Vienes con ojeras, ¿no has dormido? Mira vete media hora antes y descansa un poco. Ya me encargo yo de decir lo que ha pasado”. Eso ya, esa persona que no ha dormido por la noche efectivamente le va a dar ánimo para que se encuentre a gusto y piense “ay, mira, se ha fijado y se ha preocupado”. O sea, conectar con la persona y aplicar esa inteligencia práctica.

Tienes que ver cómo está el grupo, tienes que acompañar a la gente a ver cómo va a todos los niveles. Si en el trabajo va bien, si se encuentra muy forzado...

Vale, luego... Has mencionado previamente cuáles son para ti las cualidades principales de un buen líder. ¿Consideras que alguna de ellas esté más desarrollada por las mujeres?

Quizás la empatía y la escucha... pero yo pongo por delante la inteligencia. Que esté preparada y que sepa dónde pone los pies.

Perfecto. ¿Y cuáles son, desde tu perspectiva, los mayores desafíos o barreras a los que se enfrenta una mujer en los puestos de liderazgo? ¿Crees que a veces nos autolimitamos o somos nosotras mismas las que nos ponemos barreras? ¿De qué manera?

Tenemos en nuestro bagaje que no se nos acepta, que tenemos menos capacidades, que somos menos inteligentes, que hemos llegado tarde... La mujer cuando es líder intenta ser impositiva, intenta demostrar que sabe tanto, es como que vamos haciendo una competición. Yo creo que las mujeres tienen todas las virtudes y capacidades para ser buenas líderes.

Un poco en relación con esto que estamos comentando... ¿Qué consejo darías a una mujer que acaba de acceder a un puesto de liderazgo?

La mujer tiende a ser un poco veleta, y hay que tener seguridad y ser consecuente. No hay que dejarse llevar ni hacerse un flan. "Yo elijo este camino porque creo que puedo llegar a ser x", y me preparo de la mejor manera y con mi propio estilo y manera de ser. La mejor manera de ser la mejor feminista es convencerte tú misma de que eres capaz de conseguir lo que vas predicando.

Para terminar, ¿Crees que existe un estilo de liderazgo femenino? ¿Cómo lo definirías?

Yo creo en liderazgo de la mujer. Y yo creo que nos tenemos que hacer valorar. Si yo sé que sé las cosas, si yo sé que quiero ayudar a los que voy a liderar, sé lo que ellos quieren y lo que yo les tengo que dar, y yo sé distinguir la persona que sabe... yo no tengo que ir diciendo que soy mujer. Tienes que reafirmarte en tu ser de persona. Yo como persona tengo las mismísimas cualidades que otro. Yo me he reafirmado en mi vida como mujer, como religiosa, como líder y como persona que me intereso por las personas, y que lucha por la persona, y que no me importa porque ni veo colores ni veo sexo. Veo personas. Si a mí una mujer me ha demostrado que vale mucho más que un hombre con la misma formación y con la misma experiencia, yo me quedo con esta. "Sí, pues fíjate tú que dentro de unos meses se va a quedar embarazada", pues enhorabuena que se va a quedar embarazada. Yo he disfrutado tanto cuando tenía enfermeras que estaban embarazadas y seguían trabajando hasta sus últimos momentos. Con ese lujo de mujer... es que vamos. ¿De cuánto acá le da a un hombre y se viene a trabajar...? "El sexo fuerte" no... Pues eso, no tenemos que reafirmarnos diciendo lo que somos, sino que, con el ejemplo, la entrega, la manera de ver las cosas sea suficiente.

Ayer en el CIE (Centro de Internamiento de Extranjeros). Yo voy con un jesuita que es de Libia y habla el árabe. Entonces yo le hago la entrevista en español (al retenido en el CIE)

y el libanés va traduciendo todo el rato. Y siempre al final de las entrevistas, de ese primer encuentro, les preguntamos si están interesados en que volvamos. Y dice el de ayer “Sí, tengo mucho interés en que volváis. Primero, porque no tengo nadie con quien hablar. Aquí estamos todo el tiempo encerrados. Y, sobre todo, de ver la cara de acogida y de sonrisa que tiene esta señora (refiriéndose a Brígida). A mí me da mucha alegría porque aquí dentro siempre nos hablan así con fuerza y gritando. Vosotros me escucháis, me decís lo que creéis que tenéis que decirme y, sobre todo, me miráis con una cara muy relajada”. O sea, yo creo que la mujer tiene unas armas tremendas. A mí el mejor piropo que me han dicho es “no eres ni hombre ni mujer, eres otra cosa. Porque ni eres una bruta ni tampoco eres débil, o lo que tenemos pensado de la mujer”. Yo creo que nosotras tenemos que saber armonizar esas armas y somos muy capaces. O sea, ¿quién lidera una casa? Al final la mujer, escucha, piensa y al final es la que dice “pues no, esto en esta casa se va a hacer así”. Es verdad.

¡Pues eso es todo! Muchas gracias por tu tiempo, Brígida.

Claro, mucho ánimo.

PILAR PATO – 5/3/2020 – 14:00h

Trabajó durante diez años como consultora de RR.HH en Desarrollo Organizacional, realizando actividades de formación y consultoría de RR.HH en diversas organizaciones. En la actualidad, lidera su propio proyecto empresarial y dedica gran parte de su actividad a acciones vinculadas con el desarrollo profesional y personal, apoyada en herramientas de intervención sistémicas y ontológicas. Además, trabaja como facilitadora, mentora y coach en los programas de Certificación de Coaches en “Líder-haz-go”.

La primera pregunta es: ¿Cuáles consideras que son las seis principales cualidades de un buen líder?

Pues para mí una cualidad importante de un buen líder es la visión global, tener la capacidad de conectar, digamos, los puntos y hacer un mapa general de lo que está ocurriendo. No solamente en el propio equipo, sino que conecta con otros equipos, que está dentro de una estrategia y esa capacidad de levantar la mirada de la tarea y ver lo que está ocurriendo me parece muy importante.

Hay otra habilidad que me parece muy importante que es la inteligencia emocional. Entendida como la capacidad de tolerar la frustración, la incertidumbre, el cambio porque las organizaciones cada vez están más inmersas en un bucle de movimiento y de cambios internos, y a veces afloran emociones como el miedo y como la incertidumbre. Y creo que los líderes necesitan ser fuertes en el en el conocimiento y la gestión de sus emociones para poder encontrar la mejor estrategia para responder a los retos que se plantea. Entonces inteligencia emocional en el sentido este de la resiliencia y el autoconocimiento y la gestión de las emociones.

También me parece que es muy importante en un líder la capacidad de comunicación. Entendida en varios aspectos. La comunicación entendida como estrategia comunicativa, es decir, ser atinado y acertado en los objetivos y la forma de trasladar los mensajes. Ser específicos y poder hablar el lenguaje de las personas que les escuchan, es decir, tener una buena estrategia de comunicación. Creo que esto es importante en la labor del líder y creo que es importante otra faceta de la comunicación que tiene más que ver con la escucha y con la empatía, como una manera de conseguir el vínculo con las personas del equipo. Entender las casuísticas, poder trabajar desde las necesidades específicas del colaborador es también importante. Y luego creo que hay otra habilidad que también podría entrar dentro de digamos las habilidades de comunicación que tiene que ver con la gestión de conflictos, la asertividad, la capacidad de ponerme en mi sitio de líder de defender de proteger o de marcar los límites que el equipo necesita para seguir trabajando sin perder la compostura, sin perder las formas, siendo cuidadoso con el otro.

Todas estas habilidades, no sé cuántas llevo, pero todas estas habilidades creo que son importantes en el trabajo de liderazgo.

Sí, sí, está bien. La siguiente pregunta es ¿Cuál es el modelo de liderazgo dominante en tu sector?

Bueno en el trabajo que yo desarrollo o en mi sector si hablamos de los recursos humanos, si quieres, que es digamos el ámbito en el que desarrollo más mi actividad, encontramos más esta tendencia o este esfuerzo por buscar un liderazgo democrático o participativo en donde se construye a través de la vinculación del otro. Quiero creer

que estamos ahí, aunque todavía yo creo que perviven otros modelos más autocráticos como una manera más bien de garantizar... porque yo creo que todavía existe la falsa creencia de que la letra con sangre entra, que esto es una enseñanza que tenemos ahí un poco en los genes y en la educación y todavía lo veo yo en muchas organizaciones. En el ámbito de los recursos humanos quiero pensar que estamos más cerca de un liderazgo más coach, más desarrollador, más participativo, más en esa línea.

Perfecto. En esta misma línea, ¿crees que este modelo participativo o democrático es eficaz para liderar a las nuevas generaciones, a los millennials?

Yo creo que es muy importante. Creo que es muy importante sabernos mover ahí. Sabernos mover en un equilibrio entre la potestad y la autoridad porque yo creo que venimos de modelos de aprendizaje en los que la potestad digamos ha sido la clave, venimos de la cultura de la obediencia a quien define las leyes. Y yo creo que ahora los millennials (y todos) estamos viviendo unos tiempos en los que parece que lo que está de moda es todo lo contrario: ir en contra de lo que dice las figuras de poder. Y yo creo que tenemos que encontrar un punto de acercamiento, de equilibrio, entre que la potestad sea la única ley o la única baza y esa autoridad a veces a lo mejor malentendida o sobreprotectora. A veces estamos jugando a que somos uno con el millennial y tampoco es cierto, hay que aprender a ayudar a convivir potestad y autoridad. Hay veces que hay que marcar los límites y eso está bien, y hay veces que hay que ser participativo y democrático y vinculante. Porque, además, yo creo el millennial ya no es tan sensible a la figura de poder como han sido generaciones anteriores. Hay que ganárselo desde la confianza, desde el respeto, desde la complicidad... y esto se moviliza más desde la autoridad que desde la protestad. Pero sigue siendo necesario a mi modesto entender que haya límites porque si no también les generamos mucha confusión.

Vale, gracias. La siguiente está relacionada con el *feedback*, que ya sabemos que es una herramienta que ayuda a mejorar las competencias y habilidades. ¿Crees que es verdaderamente útil? Y, por otro lado, ¿cómo enfocas la situación a la hora de aportar un *feedback* negativo?

Yo creo que el *feedback* es absolutamente necesario. Si no hay *feedback* no hay aprendizaje. A veces manejamos la falsa creencia de que como somos mayores ya las

personas nos damos cuenta de las cosas y todos tenemos puntos ciegos. Yo en mi actividad profesional yo me dedico a esto básicamente, a los procesos de *feedback* y a ayudar a que la persona descubra o tome contacto con sus puntos ciegos. Todos tenemos puntos ciegos, con lo cual todos necesitamos el *feedback* como una herramienta que nos ayude a progresar o a crecer.

¿Cómo abordarlo? Pues yo creo que hay que abordarlo con cariño por un lado y con rigor por otro. Yo creo que es muy importante el rigor a la hora de dar *feedback*, es muy importante focalizarse en los hechos, es muy importante separar a la persona del problema, separar las emociones de los contenidos o de los hechos que hay que tratar y poder desarrollar en el líder una mirada rigurosa y al mismo tiempo compasiva. A mí me gusta hablar de la mirada compasiva en el sentido de que todas las personas tenemos nuestros límites y no hay persona perfecta, todos nos podemos equivocar y todos tenemos puntos de falta de conciencia. Entonces sí creo que es importante en el líder utilizar bien el *feedback* no como herramienta para echar broncas, no como una herramienta para enturbiar la relación personal, sino como una herramienta para crecer. Y para eso hay que ser sensible, hay que ser delicado, buscar el momento y hay que planificar la estrategia de comunicación, saber lo que quieres decir, decirlo cuidadosamente, apoyarte en los hechos, evitar los juicios no. De alguna manera combinar razón y emoción para que el mensaje sea más creíble y para que la persona pueda vivirlo como intención de ayuda. Yo creo que el *feedback* tiene que tener intención de ayuda.

Esta ya es más personal... ¿Cómo definirías tu propio estilo de liderazgo?

Mi propio estilo de liderazgo... yo... yo creo que soy un líder muy coach, muy de trabajar desde la pregunta, desde la confianza que la persona tiene los recursos para resolver las situaciones. Soy muy sensible a los temas, creo que soy muy sensible a los temas emocionales de los demás, de como la persona se siente y vive lo que viven porque yo he descubierto que cuando se trabaja bien el tema emocional, normalmente las tareas se desbloquean. Es decir, a veces lo observas el bloqueo en la tarea, pero casi siempre el problema de la tarea tiene un trasfondo que es un trasfondo más emocional. Entonces me gusta intervenir desde ahí, otra cosa es si lo hago bien o mal, porque entiendo que también tengo mis límites. Soy muy del valor de la de la responsabilidad, creo que esto

pesa mucho en mi estructura, entonces, aunque soy sensible a la parte digamos emocional también me gusta un poco hacer valer o poner en valor el sentido de la responsabilidad que tenemos cada uno, el impacto que tienen nuestros actos y nuestras acciones en los demás y en la consecución de los resultados. Intento combinar ambas cosas.

En relación con esto que estás diciendo... ¿qué herramientas o técnicas utilizas para conocer y motivar individualmente a las personas?

A mí me gusta mucho preguntar, o sea yo utilizo mucho la pregunta. Lo utilizo cuando doy una clase, lo utilizo cuando doy un curso y lo utilizo cuando hago una intervención individual. Trabajar desde la pregunta. Me gusta procurar que el ambiente sea cálido, sea íntimo en el sentido de que no haya ruido, que no haya interrupciones... que la persona pueda sentir que mi atención es solo para ella y que en este momento lo más importante que hay en mi vida es esa persona. Entonces intento cuidar mucho esos aspectos y luego trabajo desde que la persona pueda descubrir sus propios bloqueos o sus propias necesidades para, a través de eso, poder construir una solución. A veces tengo yo creo una tendencia natural a salvar que intento controlármela, y también aprendido yo creo un poco con los años a disciplinarme un poco en eso. Y entonces trato de recordarme que la persona tiene los recursos que tiene y que no siempre tengo que salvarlo todo y que la persona tiene que encontrar la manera de salvarse a sí misma. Y bueno, yo que intento trabajar ahí.

Vale, pues esa pregunta sería a nivel individual, pero ¿qué haces para que trabajen eficazmente como equipo?

Pues lo que lo que trato de hacer es evidenciar o poner encima de la mesa las cuestiones que no van bien. Es decir, no me dejo llevar por la creencia de que el tiempo lo cura todo, sino que trato de fomentar el diálogo y fomentar el que podamos compartir puntos de vista y trato un poco de tener un papel un poco conciliador, escuchador, integrador de los intereses de todos. Es muy difícil agradar a todo el mundo, tenemos que aprender a convivir con la idea de que el conflicto es inherente al ser humano, siempre va a haber conflictos, pero sí por lo menos intentar que la energía no esté solamente en sacar la tarea, sino también en desarrollar un poco esa mirada empática

y corporativista de unos para con otros. Entender que detrás del profesional está la persona y que al final todo suma. Si la persona está bien, pues la tarea sale mejor. Entonces trato de trabajar un poco ahí, más sobre la clave de comunicación y de que podamos compartir cómo estamos, qué necesitamos, qué va bien, qué va mal, cómo me siento, me siento cómodo o incómodo con lo que estamos haciendo, con la tarea y desde ahí ir construyendo.

Esto de generar buenos ambientes, buena convivencia, evitar conflictos... es una parte muy cuidada e interiorizada por los RRHH, pero ¿lo lleváis también fuera del lugar del trabajo o, en verdad, el esfuerzo se queda únicamente dentro del entorno profesional?

A ver yo creo, desde el rol que yo tengo, que es necesario a veces salirte del entorno profesional. En el entorno profesional tienes la presión de la tarea, la presión de los tiempos y es muy fácil enrocarte en la idea de que yo estoy presionado por conseguir mi objetivo y, de repente, se me olvida que tú, que formas parte de la misma organización que yo, pues también estás presionado por conseguir tus objetivos y entonces no es que me tengas manía o no es que vengas en contra mía, sino que éstas también peleando por satisfacer tus necesidades y tus objetivos. Entonces yo creo que a veces es necesario y es bastante importante poder cambiar el escenario, encontrarnos en otro lugar donde no tenemos la presión del tiempo y de la tarea, sino que lo más importante que tenemos que hacer es convivir. Puro convivir. Es la parte donde aparece la persona, no sólo el profesional sino también la persona. Porque a veces ayuda darme cuenta que detrás de una cara seria de un compañero al que llevo aguantando 3 semanas y que llevo rayándome la cabeza pensando que esto y lo otro y juzgando su comportamiento... pues a veces ayuda a entender que la persona está en una situación "x" o "y" que justifica esa mala cara o esa actitud dentro del trabajo. Que no es que lo resuelva, porque no resuelve per se no, pero sí nos da algunas claves de comprensión que nos ayuda a trabajar desde la empatía. Yo soy de la creencia y llevo muchos años en ese modelo mental de que las personas lo hacemos lo mejor que podemos con los recursos que tenemos disponibles en cada momento. Entonces, cuando somos capaces de mirarnos así unos a otros pues la convivencia se hace un poquito mejor. No quita los problemas, pero sí por lo menos nos hace más comprensivos. Entonces sí creo que es necesario, aunque luego no creo que ahí se construya equipo. Quiero decir esa es una parte de la labor luego al que

llevarlo al día a día. Porque en el día a día es donde realmente se muestra si yo de verdad estoy siendo tolerante o estoy aceptando quien tú eres, cuál es tu forma de ver las cosas, qué es lo que está ocurriendo. Ahí es donde hay que demostrarlo porque si no lo otro se puede quedar en una mera anécdota “qué bien estuvimos cuando salimos de la oficina, pero luego qué difícil es todo cuando vuelves a la realidad”. El reto está en llevar eso a la convivencia de todos los días, pero sí creo que a veces ayuda a cambiar de escenario y vernos en otros sitios.

Perfecto, gracias. Buen la siguiente pregunta en realidad ya la has respondido antes porque era... En las decisiones que afectan la operativa diaria, ¿sueles decidir primero y compartir después con tu equipo, o escuchas alternativas de tu equipo y luego decides? Creo que está dentro de lo que has explicado del estilo participativo o democrático, comunicación...

Sí, en realidad me gusta más ese proceso de compartirlo y luego ya tomar una decisión, sí.

Vale, vale. Pues has mencionado previamente cuáles son para ti las cualidades principales de un buen líder: visión, comunicación, inteligencia emocional... ¿Consideras que alguna de ellas puede estar más desarrollada por las mujeres? Ya sea por contexto familiar, social...

A ver a mí no me gusta mucho generalizar, creo que eso siempre tienen un riesgo. Sí creo que hay un punto de esa sensibilidad hacia lo emocional, hacia el mundo emocional que posiblemente es más de naturaleza femenina que de naturaleza masculina, en general.

Vale, no excluye, pero en general es más común.

Sí, yo suelo ver que es esa clave emocional es más común en un público femenino que un público masculino. Así como, por ejemplo, la visión global o la capacidad de ver digamos diferentes partes sin problema pues a veces es una capacidad a lo mejor que la veo más en hombres que en mujeres. Pero todo el tema emocional parece que es un poquito más femenino desde mi experiencia y sin generalizar. Conozco hombres muy emocionales y mujeres que no lo son para nada, y mujeres con mucha visión global y hombres que ven la vida por un tubo. O sea que es difícil la generalización.

Sí, vale. ¿Cuáles son de tu perspectiva los mayores desafíos o barreras a los que se enfrentan una mujer en los puestos de liderazgo?

Yo fijate te diría que el primero, no digo el único, pero el primero es una misma. Las mujeres no nos legitimamos como líderes. No me preguntes por qué. No sé si es un tema de educación, si es un tema que todavía arrastramos ahí que a lo mejor lo iremos limando con el tiempo... Pero yo creo que no sé, esa conciencia como mujer, lo que se espera de una mujer por el simple hecho de ser mujer está muy arraigado dentro de nosotros, esa naturaleza del cuidado de la prole... No sé yo creo que eso al final tiene mucho peso en nosotros y hace que las primeras que desarrollemos dudas acerca de nuestra capacidad como líderes seamos las mujeres. Incluso nuestro deseo de dónde quiero estar, deseo estar con la familia o deseo crecer en una organización y yo que sé y comprometerme con el desarrollo profesional y el desarrollo una organización. Yo creo que esa dicotomía la vivimos muchas mujeres y todavía yo creo que se resuelve más a favor del cuidado de la prole, de la renuncia, del estar en casa que al lado ese de la ambición. Creo que es el primero, pero no creo que sea el único. Luego creo que las organizaciones todavía no lo ponen fácil. Entonces claro pues cuando vives en familia y tienes una pareja, si no hay un equilibrio salarial entre lo que gana una mujer y lo que gana un hombre pues al final es que todo se va a decantar hacia lo mismo... si definir alguien tiene que renunciar pues al final va a ser la mujer. Entonces o lo tienes muy claro y lo articulas muy bien en tu estrategia familiar y tu estrategia de vida o al final empiezas a acumular un poco variables y creo que todavía la balanza se inclina más a que la mujer adopta y decide otro papel. Yo todavía veo más mujeres en modo renuncia que hombres. Renuncia al prestigio profesional, a tener una carrera y todo eso. ¿Se inclinará con el tiempo la balanza o se equilibrará? No lo sé, tengo dudas al respecto. Creo que todavía nos queda mucho camino por ahí. Entonces si las instituciones no lo ponen fácil y culturalmente nosotros tenemos ese arraigo pues creo que el camino todavía es largo.

Pues la siguiente era qué consejo darías a una mujer que acaba de acceder a un puesto de liderazgo, pero supongo que esto que estás diciendo: más seguridad, hacerse valer, más ambición...

Total, creo que esto es clarísimo. Creer más en tus posibilidades, definir tus deseos porque eso es primordial para no ir en contra de tu propio deseo íntimo y profundo. Si

tu deseo es tener una carrera profesional, pues legitimarte en ese deseo porque es tu derecho elegir que en tu vida quiere tener una carrera profesional. Yo creo que las personas que deciden eso son conscientes de que pagan precios y deciden pagar precios, pero es que cualquier decisión en la vida nos implica pagar un precio. Entonces creo que hay un punto que es clarificar el deseo, realmente cómo me imagino mi vida, cómo quiero vivir y luego permítirmelo, permitirme mi deseo. Esto es muy importante porque a veces puedo tener claro lo que quiero, pero no me lo permito porque las normas sociales, las familiares, las expectativas que otros tienen sobre mí... me llevan a otros sitios. Yo creo que hay muchas trampas.

Vale, la última pregunta. Teniendo en cuenta lo que has dicho y creo que estamos de acuerdo de que no se puede generalizar y no excluye una cosa a la otra... ¿Crees que existe un estilo de liderazgo con unas características determinadas que se pueda llamar "femenino"?

Pues... como estilo fíjate no lo creo. Creo que no es un estilo femenino, creo que es la persona porque hay hombres muy femeninos y mujeres muy masculinas. De hecho, yo me he encontrado mujeres en posiciones directivas que son muy masculinas. Entonces no creo que haya un estilo de mujer por ser mujer, creo que hay un estilo de dirección que es al que de alguna manera deberíamos aspirar desde la conciencia, desde el desarrollo individual de cada uno de nosotros... pero no por ser mujer. Creo que el cuidado del otro debería estar en cualquier perfil directivo, seas hombre o mujer. Creo que la visión global debería estar siempre, seas hombre o mujer porque si te dedicas mucho a cuidar del equipo ya no tira el equipo y te olvidas de la estrategia pues tampoco estás haciendo una buena labor. Creo que el impulso y la energía para estimular los cambios en las organizaciones pues debe estar en los hombres y mujeres. Si ocupas una posición directiva no puedes estar a remolque de los acontecimientos, sino que tienes que tener esa energía de alguna manera impulsora y creo que el equilibrio entre la potestad y la autoridad debe existir en ambas figuras. Ni está bien que te quedes a vivir en la autoridad ni está bien que te instales en la potestad, son herramientas. Equilibrar es una responsabilidad de hombres y mujeres. No me gusta hablar de un estilo de liderazgo femenino, no lo veo.

Ya... Si hay autores que están de acuerdo y otros que no...

Claro, claro. Yo personalmente no lo veo.

Yo lo que quiero es simplemente, a base de conclusiones de entrevistas e investigaciones, sacar características comunes de distintos tipos de liderazgo, pues participativo, autocrático, carismático... que se haya visto que justo coincide que las tienen mujeres directivas. Yo lo que quiero recalcar es eso, que no excluyo...

Claro, que lo puedes encontrar tanto en hombres como en mujeres...

Pues nada te deseo mucha suerte y mucho ánimo.

¡Muchas gracias y muchas gracias por tu tiempo!

CRISTINA GARMENDIA – 8/3/2020 – 12:30h

Ha tenido distintas responsabilidades en empresas vinculadas a la genética y ha sido presidenta de la Fundación Inbiomed y de la Asociación Española de Bioempresas. Además, ha sido miembro de la Junta Directiva de la CEOE. En el año 2000, fundó “Genetrix”, empresa de biotecnología y en 2008 la sociedad de capital riesgo “YSIOS”, especializada en salud y biotecnología. Fue Ministra de Ciencia e Innovación de España desde abril de 2008 hasta diciembre de 2011. Dedicada al Desarrollo de Negocios en el sector legal. Apoya a las empresas con estrategias de comunicación y en el desarrollo de negocio para ayudarles a cumplir con sus objetivos e identificar potenciales mercados y clientes. En la actualidad, es Directora de Marketing & Business Development en Ventura Garcés & López y consultora

Empezamos con preguntas un poco más generales. La primera pregunta es: ¿Cuáles consideras que son las seis principales cualidades de un buen líder?

Yo creo que, para liderar, lo primero que tienes es que saber. No vale con “uy se me ha ocurrido una idea y entonces...” O sea, no. Yo creo que es importante saber, tener credibilidad en el saber, en que sabes de la materia. Pero te voy a decir ahora una cosa contraria a lo que te acabo de decir, para que me entiendas lo que te quiero decir. ¿Qué tiene que tener un líder político? Que no es lo mismo que un líder empresarial. Por ejemplo, ¿el ministro de sanidad tiene que ser médico? En mi opinión, no. Lo que tiene que ser es un buen político, que es lo que está siendo este ministro. Lo está demostrando, está gestionando esta crisis (coronavirus) de manera espectacular. Y te pongo un ejemplo que pasó con la crisis de la Hepatitis C. Ana Mato, pobrecita mía, no

sabía ni pronunciar las enfermedades, se le trababa la lengua. ¿Qué pasó? Pues que fue un desastre. Vino Alfonso Alonso. ¿Qué había hecho en su vida? Hacer política. ¿Sabía de medicina algo? No, pues a la semana se acabó la crisis. Entonces, en política lo que tienes es que ser un buen político. Ahí sí vale el símil de para ser empresa, una cátedra o para ser académico tienes que ser bueno en lo que vas a hacer. Tú tienes que ser una persona creíble en tus conocimientos. Y ahora si esto lo llevamos al siglo XXI, pues tienes que ser un líder que escucha y es capaz de aprender de su equipo. O sea, un líder abierto a incorporar información que posiblemente no tiene en un momento en el que vivimos con un exceso como nunca de información. Un líder tiene que generar una serie de procesos para ver cómo aprende para seguir liderando, y una manera de aprender es escuchar mucho a la gente muy joven. Yo creo que eso es lo que te da autoridad, que no poder. O sea, yo creo que en el siglo XXI el liderazgo a través del poder está muerto, afortunadamente. Ahora el sistema te reconoce como líder si tienes autoridad por tu conocimientos, pero también sobre todo por cómo influyes en tu equipo.

Sí, más a través de la influencia que del poder...

Sí. Entonces, no sé cómo llamarlo, pero desde luego tienes que tener un *expertise*, en inglés es muy fácil.

Luego yo creo que otra característica es la humildad. Tienes que ser humilde para saber lo que sabes y lo que no sabes, porque si no tienes humildad no reconoces. O sea, tú tienes que reconocer lo que no sabes. La humildad es una característica esencial.

Tercero, coherencia. O sea, lo que dices que hay que hacer lo predicas con el ejemplo. Hay muchos estilos, muchos estilos. Desde la exigencia absoluta hasta lo contrario, pero lo que dices, o sea, tu estilo tiene que ser coherente con lo que haces.

Luego, otro aspecto es que tienes que ser capaz de motivar al equipo. O sea, el equipo tiene que desarrollar un orgullo de pertenencia al propósito de lo que tú estás defendiendo. Al propósito llamémosle institucional, porque la institución puede ser académica, empresarial, política, lo que sea... pero tienes que desarrollar el propósito. O sea, por qué tienes trabajar para hacer eso, por qué, el porqué, el propósito. Más que el qué, el porqué. Lo que desarrolla un orgullo de pertenencia, en mi opinión, es el por qué estoy haciendo esto, por qué estoy trabajando en este trabajo. Porque estoy

implicado, estoy comprometido con el qué, pero entendiendo y defendiendo mi porqué. Yo hago este trabajo y he aceptado este trabajo porque me interesa mucho cómo se hacen las cosas para lograr este objetivo y las personas que no defienden el porqué, creo que no deben aceptar ese trabajo.

Y, luego, lo más importante, que yo creo que es el mayor cambio del siglo pasado a este. Un líder del siglo XXI tiene que practicar un liderazgo distribuido. O sea, el resultado de lo que se consigue, lo consigue un equipo, no lo consigue una persona. Lo consigue una persona que es capaz de distribuir las ideas y las medallas. Lo que se consigue lo consigue el equipo y el liderazgo tiene que ser distribuido. Esto va en la capacidad de delegar y de empoderar a las personas del equipo.

Vale. Pues la siguientes es: ¿Cuál crees que es el modelo de liderazgo dominante en tu sector?

Vale, yo hablaría del tecnológico en general, ¿no? Pues el autocrático seguro que no. El democrático tampoco... A ver, hay una parte importantísima que es tener una serie de ideas y luego escuchar de abajo arriba, pero otra cosa es establecer un régimen asambleario. Es que aquí todo el mundo opina de lo que hay que hacer, no, eso no funciona. O sea, por ejemplo, Mondragón es un ejemplo magnífico de esto. El grupo Mondragón funciona porque tiene unos esquemas muy rígidos internamente, aunque sea cooperativo, o sea, que no es exactamente que todo el mundo opina. Opinas en algunos estamentos que son para opinar, pero eso no quiere decir que todo el mundo opina en todo momento. O sea, esa parte de promover la participación e implicación de los empleados y de promover el diálogo sí, pero tenerse en cuenta TODAS las opiniones, pues no. O sea, se escucha, pero no se lleva siempre a la práctica. El carismático me parece que está bien si se consiguen los objetivos, si no, no sirve. Y eres un referente para tus empleados en tanto en cuanto consigas alcanzar los objetivos. Los que te han propuesto o lo que tú has defendido. El transaccional a mí no me gusta. O sea, yo te doy esto y tú me das esto, no. Yo nunca ficharía a una persona que se viene por el sueldo, nunca. De hecho, más bien lo contrario. Yo creo que las personas que se han venido a trabajar siempre han venido de estructuras mucho más grandes y la mayoría de ellos ganaban más dinero. Han venido por el propósito y, evidentemente, por la capacidad de poder llegar a ganar más, pero a través de algo que desarrollas conjuntamente. O

sea, las personas que han venido a trabajar han venido por el impacto de lo que podía llegar a tener la defensa de los objetivos de la empresa. Luego el transformacional sí, por lograr el cambio a través del ejemplo, motivar... Sería una mezcla entre varios yo creo. Igual entre laissez-faire y transformacional.

Vale, y esta mezcla que comentas, ¿crees que es eficaz para liderar a las nuevas generaciones? ¿Crees que les impacta, les motiva?

A ver, yo creo que lo primero que hay que hacer para motivar a las nuevas generaciones es dedicar bastante tiempo a entender cuáles son sus aspiraciones. Y creo que esto es una gran dificultad en los líderes Baby Boomer, entre los que me incluyo. O sea, creemos que nos ha ido bien y entonces esto es lo que hay que hacer. Porque claro, la gente querrá comprarse una casa, un coche... Pues fíjate tú, que nada de eso lo quiere la gente joven. Entonces claro, lo primero que hay que hacer es dedicar una parte muy relevante del tiempo a entender que quieren los jóvenes que están trabajando y que sois protagonistas del consumo, pero no solo, sino es que ya estáis tomando las decisiones empresariales o institucionales, decisiones profesionales. Entonces es eficaz si logras incorporar, aunque estén en las escalas profesionales primeras, esa visión a la toma de decisiones. Cuando tú escuchas a la gente joven una visión totalmente distinta, o sea, son reflexiones que modifican los pensamientos de los líderes porque están/estamos acostumbrado a tomar decisiones con la información que manejar, pero en un mundo con tanta información, tan cambiante, tienes que intentar llevar a la mesa de reflexión para la toma de decisiones visiones muy distintas. Y eso no solo se consigue teniendo un equipo de dirección diverso, tienes que tener una visión intergeneracional. Y para eso tienes que elevar a los órganos de reflexión a los jóvenes. O sea, sí me parece que es útil, pero si tienes en cuenta ese aspecto.

Pues la siguiente es sobre el *feedback*, del 1 al 5, ¿cómo de útil crees que es?

¡Cinco, cinco, cinco! Claro, tiene que haber *feedback*. La gente tiene que saber cómo va. O sea, tú planteas una serie de objetivos que tienen que ver con la empresa, pero también va a haber unos objetivos individuales y muchos de ellos son cualitativos. Entonces los objetivos objetivables, valga la redundancia, son fáciles: los consigues o no los consigues. Pero los que son cualitativos necesitan mucho *feedback* porque tiene que

ver con cómo se hacen las cosas. Entonces en el cómo hay un gran componente de subjetividad y puede haber errores de las propias características de los líderes. Yo creo que el *feedback* tiene que llevar una reflexión, o sea, al *feedback* hay que dedicarle mucho tiempo, al cómo se da *feedback*, porque las personas somos muy distintas y como los equipos son cada vez más diversos y más plurales, pues hay que entender muy bien a la persona para intentar sacar lo mejor de esa persona que será muy distinto de lo de otra persona.

Vale. Luego hay un aspecto que dicen de los millennials que es que hemos crecido tan sobreprotegidos y creyendo que podemos conseguir todo lo que queramos que ahora somos super sensibles a las críticas negativas. Entonces, ¿cómo crees que se puede enfocar la situación a la hora de aportar un *feedback* negativo cuando esa persona puede reaccionar de mala manera o a la defensiva?

Es cierto. Yo veo exactamente lo que dices. Te pongo un ejemplo, una persona joven de mi equipo que se acaba de incorporar es muy buena pero no comunica bien, entonces cuando comunica, cuando expone, el resultado no es bueno, pero no es porque no sabe, es porque no comunica bien. Entonces es verdad que he visto que el “oye, tienes que mejorar esto, tal...” se toma como una crítica. No, no es una crítica, son aspectos que mejorar. Todos tenemos aspectos que mejorar. Entonces yo creo que viene muy bien recomendar a asesorar identificando tú tus propias debilidades frente a la persona a la que le estás dando el *feedback*. O sea, ejemplificar con lo que te pasa a ti en otros aspectos. Ejemplificar cómo has superado dificultades en el pasado, eso ayuda y permite empatizar con la otra persona.

¿Y crees mejor apartar a la persona y decírselo en privado o...?

Yo creo en un *feedback* individual continuo, aunque adaptándose a la persona porque hay personas que les hace falta y otras que no, no todos somos iguales. Tiene que haber una sistemática mínima, pero luego tiene que haber una parte de “oye, llámame para lo que quieras, nos vemos cuando quieras, si quieres que nos veamos una vez al mes nos vemos una vez al mes y te voy contando cómo te voy viendo”. Hay una parte de *feedback* más informal, pero que siempre dentro de un proceso. Pero siempre hay que dar *feedback* y dedicarle tiempo a una persona que está dispuesta a hablar, siempre. Claro,

una persona que utiliza mal ese tiempo y lo sobre utiliza es que es una persona que no es adecuada para la organización. Y luego creo hay una parte de *feedback* colectivo que también es interesante y nosotros lo hacemos dos veces al año. O sea, que es una persona con todos los socios delante y cada uno va comentando, pero siempre en positivo. Y luego a lo largo del año estamos siempre abiertos a cualquier comentario de cualquier cosa en cualquier momento.

Vale, vale. Pues la siguiente es: ¿Cómo definirías tú propio estilo de liderazgo?

Liderazgo distribuido. Delegar y reconocer. O sea, que yo, si ha habido una idea brillante, ahora con Cotec, por ejemplo, de no sé quién o no sé cuántos, yo no me la atribuyo. Yo de hecho intento que el equipo siempre participe. Sobre todo, porque luego en los planes de sucesión, las organizaciones tienen que estar tranquilas, tienen que saber identificar a varios líderes. No solamente en un plan de sucesión, también en un plan de contingencia, pueden pasar cosas. Entonces es una responsabilidad del líder dar a conocer a los siguientes niveles para construir más sostenible, más fiable donde haya varios líderes que pueden suceder.

¿Y dirías que incorporas también el mentoring?

Claro, eso es fundamental, fundamental. Tú tienes que poner a una persona a quien le pueda enseñar y además que no tenga un abismo, sino que le pueda explicar y llevar a la gente a las reuniones. Yo lo hago mucho con la gente joven, me la traigo a las reuniones y así escuchan y aprenden mucho.

Y luego otra cosa, si tú has elegido bien a la persona y esa persona tiene potencial, tienes que saberle dar *feedback*. Y si te has equivocado con su potencial, tienes que darle una salida. Tienes que ayudarle a encontrar su trabajo. No tienes que generar una frustración. Porque hay personas que no encajan y no alcanzan los objetivos y tú tienes que darle una salida y ayudarle en la salidas, y ayudarle en su propia reflexión a buscar un trabajo que esté más orientado a sus ilusiones. Entonces es importante analizar y ayudar y hacer mentoring a cada persona con el potencial que tiene y lo que está desempeñando. Y muchas veces hay personas que no tienen un buen desempeño en un aspecto y pueden tenerlo en otro, y ahí está el posible cambio “mira no te veo aquí, pero

sí te veo aquí, ¿te parece?”. Y hay personas que le tienes que hacer un mentoring y decirle “Tú no estás contento y, además, no estás llegando.”

Vale, genial. La siguiente es respecto a la toma de decisiones. En el día a día, ¿sueles decidir primero y luego lo comunicas al equipo? ¿O intentas, en la mayor medida posible, compartir el problema escuchar un poco a ver sus ideas, sus opiniones y luego ya las decides tener en cuenta o no?

Las decisiones no te pueden causar una sorpresa. Los resultados, los problemas, la dinámica del equipo son cosas que se tienen que ir viendo. Le puede causar sorpresa a una persona que identificas que está haciendo mal una cosa y encima no de manera ética, y decides en el momento que tienes datos “este va a salir”. Entonces tú empiezas a trabajar en el plan b y, cuando ya tienes a la otra persona, organizas una reunión y dices “mira, a, b y c y por estos motivos estás fuera de la compañía”. Solamente en esos casos extremos con un problema que no tiene que ver con el desempeño. Los problemas de desempeño los tienes que ver venir y se comparten.

Muy bien. Pues la siguiente pregunta es: ¿Qué herramientas o técnicas utilizas para conocer y motivar individualmente a las personas?

El diálogo. Me encantar hablar con la gente y, sobre todo, con la gente muy joven. Me encanta porque de verdad que aprendo muchísimo. Y, de hecho, si no lo hago más es por prevención a que penséis que soy intrusiva, pero yo, *buah*, me encantaría estar en conversaciones vuestras y opinar, me encantaría.

Vale, perfecto. Y a nivel de equipo, ¿propones actividades dentro y fuera de la empresa?

Ah, siempre. Sí, sí, dos veces al año lo hacemos nosotros. Nos lo pasamos bomba. Nos vamos a esquiar, competiciones de cocina, a San Sebastián por el monte... *Outing* lo llamamos nosotros.

¡Qué bien! ¿Y eso ves que refuerza la convivencia y luego se transmite al día a día?

Absolutamente. Cohesión del equipo y aprendes a conocerte mejor.

Vale, pues nos vamos a meter ya con el liderazgo femenino. Te comento que hay autores que están de acuerdo en que existe y otros que no. Yo lo enfoco desde la perspectiva que hay elementos comunes de liderazgo femenino, pero que no son exclusivos de las mujeres. O sea, ni todas las mujeres tienen un estilo de liderazgo femenino ni todos los hombres uno masculino.

Lo que yo creo que hay es una conducta distinta entre hombres y mujeres en general. Claro, siempre son las medias, en general. Pero no tiene que ver con nuestras características, sino con la educación. Hemos sido educadas en unos determinados roles y con una determinada cultura familiar, que es la que más importa, y entonces adoptamos actitudes distintas a los hombres en términos generales. ¿Esto por qué lo digo? Pues porque hay datos. Por ponerte un ejemplo, una mujer cuando adquiere un bien inmobiliario, esto es estadística, paga más por el mismo bien que el hombre. Y cuando vende un bien inmobiliario, lo vende más barato que un hombre. ¿Por qué? Porque negocia menos. Y eso está muy conectado con el salario. Hay una parte en la empresa de reivindicación que se da mucho más entre los hombres. A ti te dicen que el salario va a ser 2.500, pues 2.500. En ese momento de la entrevista tú no dices “bien, bueno me parece bien para entrar, pero me gustaría entender la carrera porque tengo aspiraciones” y tal y cual e igual un hombre sí. Y esto es un tema educativo. Esto cambiarás cuando vosotros tengáis niños y a una niña le pongáis a construir un coche y a un niño le deis un muñeco para que cuide de él y le ponga los pañales. Quiero decir, hay una parte del juego que tiene que ver con el cuidado que es importantísimo. Los niños tienen que desarrollar esa parte de querer cuidar porque nos tenemos que cuidar los unos a los otros. Y hay una parte del juego de las niñas que hay despertar su interés creativo, de crear, de querer ser ingenieras o lo que sea. Y eso si no es así en los primeros años de la vida que es importante pues claro que tiene muchas consecuencias. Y sí, la verdad que sí tenemos estilos diferentes. Mucho menos reivindicativos, mucho más participativos y escuchamos mucho más. Como que tenemos menos testosterona y las discusiones son mucho más pausadas y mucho más reflexivas. Una mujer no suele decir “Por mis ovarios, esto se va a hacer”. No suele ser lo normal. O sea, una mujer puede tener la determinación de que eso se va a hacer, pero siempre te lo diría con razones. Tomada la decisión, una mujer siempre esgrimiría razones y un hombre no

necesariamente. Es una manera hasta de expresarnos, creo que tenemos una manera distintas de expresarnos. Insisto, en términos generales. Esto es un tema de medias.

Vale, pues la siguiente es sobre las barreras a las que se enfrenta a una mujer en los puestos de liderazgo, añadido a si nosotras mismas nos autolimitamos.

Claro que sí, claro que sí. Te pongo un ejemplo. Nosotros acabamos de hacer una encuesta con sigma dos, o sea que una buena encuesta, sobre la percepción de la innovación en la sociedad. ¿Qué contestan los hombres y las mujeres? Pues es que es abismal la diferencia de “¿te sientes capacitado para desempeñar estas habilidades tal?”. El hombre, en general, contesta que sí y la mujer, en general contesta que no. El mismo segmento, la misma formación, la misma tipología de persona, ¿eh? O sea, que vamos, estadística pura. O sea, que sí, nos autolimitamos, nos creemos menos capaces. Falta confianza.

Sí, falta seguridad en nosotras mismas. Nada, la siguiente es: ¿qué consejo darías a una mujer que acaba de acceder a un puesto de liderazgo?

Yo le aconsejaría que desarrollase su propio estilo. Las imitaciones no sirven para nada. Cada uno tiene que defender su propia visión y su propio estilo y vas aprendiendo. Un hombre y una mujer, cada uno, pero sobre todo las mujeres tienen que buscar su estilo. Desde luego no es un estilo masculino. Es el estilo propio de cada persona, y una mujer poniendo en valor sus propias habilidades. Uno tiene que saber cuáles son sus habilidades cuáles son sus dificultades, y ese estilo hay que conocerlo muy bien y saber cómo refuerzas tus debilidades y cómo explotas tus capacidades. Tener mucha confianza y desarrollar tu propio estilo.

Vale, genial. Con todo esto, ¿dirías entonces que existe un estilo de liderazgo? ¿y cómo lo definirías?

Sí, lo que hemos hablado. Es un estilo distinto. El liderazgo femenino es menos impositivo y más participativo. Lo que no quiere decir más débil. Yo creo que precisamente es más fuerte porque el liderazgo de una mujer es una fortaleza no a través de la imposición sino a través de la autoridad.

Vale, pues eso sería todo. Muchísimas gracias de verdad, Cristina.

Nada, nada. Encantada.

CONCEPCIÓN GÓMEZ DE LIAÑO – 9/3/2020 – 18:15h

En la actualidad, es “Chief Operating Officer” (COO) para Iberia en Credit Suisse Banca Privada. Asimismo, forma parte del Comité de Dirección de Iberia, de los Comités de Dirección de las Sucursales Española y Portuguesa y del Comité de Riesgos Europeo. En 2018 fue galardonada con el premio “Accountability” otorgado a nivel mundial por su contribución personal en proyectos de impacto. Además, forma parte del Comité de Diversidad de Credit Suisse en España y es socia fundadora y Vicepresidenta de la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras, cuya misión es promocionar la presencia de las mujeres en los puestos de Alta Dirección y Consejos de Administración.

¿Cuáles consideras que son las seis principales cualidades de un buen líder?

En primer lugar, un líder debe ser capaz de formar buenos equipos. Debe rodearse de gente competente y no tener miedo a que sean brillantes y le hagan sombra. De esta forma se da lo mejor como equipo y el líder se desarrolla más también.

En segundo lugar, saber escuchar. Además, hay que saber hacer las preguntas adecuadas.

En tercer lugar, promover un buen ambiente de trabajo. Las personas tienen que estar contentas de venir a trabajar y eso se consigue con buenas relaciones personales y apoyando.

En cuarto lugar, un líder debe desarrollar a su equipo. Para ello, debe buscar oportunidades tanto internas como externas. Además, tiene que haber un entorno de confianza en el equipo que permita a las personas decir lo que piensan, aunque sea una opinión contraria. Es mejor discutir las cosas.

En quinto lugar, se debe apoyar a las personas del equipo en lo bueno y en lo malo, incluso cuando cometan errores. Hay que estar en los buenos y en los malos momentos.

Por último, el líder tiene que hacer una buena gestión de los grupos de interés. Debe entender qué aporta cada uno, dónde y por qué.

¿Cuál es el modelo de liderazgo dominante en tu sector? Descríbelo

En mi opinión, el estilo de liderazgo está influido tanto por el estilo de la alta dirección como por la cultura del país. Aunque es cierto que el sector también influye. No es lo mismo una empresa del sector financiero que una startup.

Yo creo que es una mezcla del estilo transaccional, en cuanto a que los bonus están muy marcados según el desempeño, del autocrático, puesto que se tiene una “mentalidad suiza” en la toma de decisiones, y *laissez-faire* porque se confía y da libertad a las personas.

¿Es este modelo eficaz para liderar a las nuevas generaciones? ¿Qué habría que cambiar?

Es cierto que los *Millennials* tienen muchas ganas de aprender y desarrollarse, pero, en mi opinión, eso se debe al ciclo de vida más que a un factor generacional. Los *Millennials* buscan una mayor capacidad de actuación y una mayor libertad y flexibilidad en cuanto a su jornada laboral. Por tanto, creo que se debería adoptar una mezcla entre el estilo *laissez-faire*, el democrático y el autocrático.

El *feedback* es una herramienta muy utilizada para el desarrollo de las competencias y habilidades profesionales. Del 1 al 5, ¿cómo de útil crees que es? ¿Cómo enfocas la situación a la hora de aportar un *feedback* negativo?

Yo considero que el *feedback* es muy importante independientemente de la generación a la que se esté dando porque es una herramienta que sirve para desarrollar a las personas.

Yo soy muy directa a la hora de dar *feedback*, tanto con lo bueno como con lo malo. Creo que se trata de enfocarlo como un mecanismo de desarrollo y decir cómo lo pueden hacer mejor. Se debe hacer a través de las preguntas para que te expliquen ellos mismo las cosas.

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Suelo ser *laissez-faire* con la gente de confianza y que sé que es muy buena, pero con los miembros junior o con menos experiencia prefiero ser autocrática para tener el control de la situación. Yo diría que me adapto a la persona y a la situación. Aun así, procuro promover la participación.

Por otro lado, hace unos seis años una persona se ofreció a ser mi mentor y desde entonces he participado en distintos cursos y programas donde me asignaban un mentor. Entonces, he podido vivir de primera mano lo que es tener un mentor y me he dado cuenta del valor que aporta a las personas y su desarrollo profesional. Por tanto, yo ahora también adopto una postura de mentora tanto a nivel local como a nivel de equipo.

En las decisiones que afectan a la operativa diaria, ¿sueles decidir primero y compartir después con tu equipo? ¿O sueles compartir el problema, escuchar alternativas de tu equipo y decidir después?

Pues como en la pregunta anterior. Depende del objetivo y de quién esté involucrado. En base a eso me adapto.

¿Qué herramientas o técnicas utilizas para conocer y motivar individualmente a las personas? ¿Y qué haces para que trabajen eficazmente como equipo?

Entender su *purpose*, su porqué, y hacerles ver el impacto que tienen en la organización. Entender también las áreas que les interesan y darles proyectos relacionados con las mismas. Les intento empujar fuera de su zona de confort, tanto interna como externamente. También hay que darles visibilidad y reconocimiento. No solo yo, sino empoderarles y que sean ellos mismos quienes participen en reuniones y exponga sus logros.

A nivel de equipo es que el mío en concreto está muy consolidado, llevamos muchos años trabajando juntos. Pero bueno, hay que procurar no crear competencias dentro del equipo o entre equipos, conocerse bien y recalcar el objetivo común.

Has mencionado previamente cuáles son para ti las cualidades principales de un buen líder. ¿Consideras que alguna de ellas esté más desarrollada por las mujeres?

Es cierto que quizás el escuchar, el entender al otro y la postura protectora son aspectos más comunes en las mujeres. No obstante, yo creo que tendemos a adoptar un estilo de liderazgo masculino porque nos viene marcado por el entorno en el que estamos.

¿Cuáles son, desde tu perspectiva, los mayores desafíos o barreras a los que se enfrenta una mujer en los puestos de liderazgo? ¿Crees que a veces nos autolimitamos o somos nosotras mismas las que nos ponemos barreras? ¿Cómo?

Sí, yo creo que nosotras mismas nos autolimitamos. Yo creo que existen 5 C's en las que las mujeres tenemos que trabajar: la capacidad, el compromiso, la confianza en uno mismo, el coraje y la gestión de contactos. Especialmente las tres últimas nos cuestan más a las mujeres.

Por otro lado, también existen muchos sesgos inconscientes en las organizaciones.

¿Qué consejo darías a una mujer que acaba de acceder a un puesto de liderazgo?

Sobre todo, creérselo, tener autodeterminación y transmitirlo a los demás. En cuanto a los sesgos inconscientes, procurar abstraerse, no aferrarse al comentario, eso no ayuda. Es mejor trabajar de forma casual, tomárselo con humor y centrarse en el objetivo que se tiene.

¿Crees que existe un estilo de liderazgo femenino? ¿Cómo lo definirías?

Es cierto que podemos tener un estilo más marcado que otro, pero yo creo que cada uno tiene el suyo y se adapta a las situaciones y al contexto y cultura de la empresa.

Pues eso es todo, Concepción. Muchas gracias por tus respuestas y tu tiempo.

Nada, espero haber sido de ayuda.

BELÉN ALDECOA – 11/3/2020 – 18:00h

Durante más 20 años ha desarrollado su actividad profesional en BP, ocupando diferentes puestos directivos en el área de Control Financiero, Estrategia y RR.HH, con responsabilidad internacional y gestión de equipos multiculturales. Además, ha creado "Help 4u", un centro de negocios orientado a emprendedores y "Team 4u", una consultora de RR.HH y formación.

¿Cuáles consideras que son las seis principales cualidades de un buen líder?

Lo primero es influencia, la capacidad de influir en los demás. Creo que es importante una persona capaz de dibujar sueños o visiones, es decir, una persona capaz de

comunicar o de hacer ver a los demás hacia dónde van, la visión del equipo. Es decir, una persona que genere visión y que sea capaz de arrastrar a los demás.

También creo que tiene que ser una persona muy positiva, un buen comunicador, con capacidad de empatía y no sé, creo que lo más importante es un gestor de personas y de ilusiones.

¿Cuál es el modelo de liderazgo dominante en tu sector? Descríbelo

Yo trabajo ahora sobre todo con PYMES y el modelo de liderazgo de una PYME yo creo que es mucho más carismático porque al final hay muy poca gente que tiene que hacer de todo y que de alguna manera o comparte un poco su proyecto, consigue que la gente se enamore un poco de su idea o es complicado. Es complicado porque no tienes ni la estructura ni los recursos para hacer las cosas. Entonces, de alguna manera es un líder muy carismático y a la vez muy participativo. Es un líder que no parece líder. Es un liderazgo mucho más plano que en una multinacional o en una empresa con muchos niveles.

Vale, perfecto. ¿Y crees que este modelo es eficaz para liderar a las nuevas generaciones, a los *Millennials* en concreto? ¿Qué habría que cambiar?

Sí, porque, en mi experiencia, los *Millennials* quieren que les traten de igual a igual. Entonces, de alguna manera necesitan esa implicación, que les consideren iguales y, sobre todo, sentirse parte de algo, sentirse implicados. Para mí los *Millennials* son gente que trabaja muy bien si les tratas y eres capaz de enseñarles.

Muy bien. La siguiente pregunta tiene que ver con el *feedback*, una herramienta muy utilizada para el desarrollo de las competencias y habilidades profesionales. Del 1 al 5, ¿cómo de útil crees que es?

Pues yo diría que un tres... sí, un tres. Yo creo que es muy útil, lo que pasa es que creo que es muy difícil hacerlo bien. Entonces, el *feedback* mal dado o mal planteado es peor que el no *feedback*. Por eso el 3, porque es verdad que para mí es una herramienta muy útil, pero creo que no estamos preparados en muchos casos para utilizarlo y, en otros casos, para recibirlo. Entonces, cuando se hace mal o se recibe mal es peor que no hacerlo.

Exacto, en relación con esa parte de no saber recibirlo... Dicen que los *Millennials* son muy sensibles a las críticas. Entonces, me gustaría saber cómo enfocas tú la situación a la hora de aportar un *feedback* negativo.

Lo primero que creo es que cuando vas a dar un *feedback* negativo tienes que tener muy claro que ese *feedback* va a servir para algo. Quiero decir, en muchos casos el *feedback* es tratar de cambiar lo que la persona no puede cambiar, con lo cual puede ser fuente de frustración. O sea que hay que tener mucho cuidado, hay que darlo cuando sea algo que se pueda cambiar y cuando es algo que la persona pueda reconocer, que lo pueda ver. El *feedback* individual igual es más difícil... yo creo en el *feedback* 360, es decir, usar herramientas que muestren lo que muchas personas piensan de ti.

Vale. La siguiente pregunta es: ¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Yo estoy cómoda con el estilo de las PYMES. Desde siempre me considero una persona participativa y, el no tener un cargo establecido, te hace un tipo de líder muy carismático, muy visionario, muy positivo, pero no soy nada mandona no...

Vale, autocrático cero entonces...

Exacto. Soy muy de hablar y de intentar conseguir consenso. Trato de transmitir ilusión y esa visión de la que te hablaba antes. Ser capaz de que la gente vea lo que no puede ver.

Perfecto, ¿e intentas adoptar una postura de mentora con personas de tu entorno?

Sí, de hecho, toda mi vida he crecido en un sistema muy de mentores formales e informales y, de hecho, te sale un poco solo. Además, como estoy siempre con gente joven y eso pues te sale un poco solo. De alguna manera, que te busquen para que les des tu visión y para tenerte como referencia es algo normal para mí.

Vale, muy bien. Acabas de mencionar que te gusta el consenso y la participación...En las decisiones que afectan a la operativa diaria, ¿sueles decidir primero y compartir después con tu equipo? ¿O sueles compartir el problema, escuchar alternativas de tu equipo y decidir después?

A ver, yo creo que al final el líder es el que tiene que decidir. Entonces, una cosa es que busques puntos de vista, pero como dice un jefe mío: “con el sombrero de jefe van esas cosas”. Con el sombrero de jefe van cosas que no son tan divertidas, ni tan bonitas, sino que se tiene que asumir la responsabilidad del fracaso, compartir el éxito y al final tomar tú la responsabilidad de “el último responsable soy yo”.

Perfecto. ¿Y qué herramientas o técnicas utilizas para conocer y motivar individualmente a las personas? ¿Y qué haces para que trabajen eficazmente como equipo?

Yo creo que hay que hablar mucho y que hay que escuchar más. En muchos casos hay que escuchar el lenguaje no verbal. La gente normalmente te dice una cosa con la boca, pero su cuerpo dice otra. Entonces muchas veces esos pequeños gestos son los que te dan mucho la pista. Y, luego, también creo que es fundamental crear el vínculo emocional con la gente, es decir, no solo su vida personal sino también en la vida profesional, el relacionarnos, el tomarnos un café, el salir... Yo siempre en las empresas he sacado a la gente fuera, a hacer un curso fuera o hacer lo que sea porque creo que el contacto personal es lo que crea el vínculo emocional y al final la gente responde por una persona, no por una marca o un producto. Al final la gente hace las cosas por la persona que tiene delante.

Has mencionado previamente cuáles son para ti las cualidades principales de un buen líder: empatía, capacidad de observar el lenguaje no verbal, la escucha... ¿Consideras que alguna de ellas esté más desarrollada por las mujeres?

A ver, yo es que soy muy poco de mujeres y hombres... pero sí que es verdad que yo creo que las mujeres tenemos mayor capacidad de conectar, de hablar... Los hombres son más directos, las mujeres son más globales...

¿Cuáles son, desde tu perspectiva, los mayores desafíos o barreras a los que se enfrenta una mujer en los puestos de liderazgo? ¿Crees que a veces nos autolimitamos o somos nosotras mismas las que nos ponemos barreras? ¿Cómo?

Yo creo que el principal problema ahora no es que no puedas subir, es que en parte somos las propias mujeres las que nos limitamos, y en parte también es verdad que lo que no ha existido es la igualdad de oportunidades. O sea, yo cuando me hablan de que

si los sueldos de que si no sé qué... Es verdad que hay pocas mujeres que lleguen, pero también es verdad que es porque eso igual te exige renunciar a cosas a las que no estás dispuesta. También es verdad que la educación afecta muchísimo. En mi época te educaban era que lo principal era la casa, los hijos, el marido, y luego ya el trabajo. Hoy en día yo creo que es más fácil.

También siempre he pensado que cuando tienes que proteger a un colectivo o le estás protegiendo demasiado, malo. Quiero decir, ¿mi experiencia cuál ha sido? Cada vez que yo llegaba a un puesto, era “claro, como eres mujer y necesitan que las mujeres promocionen...” y te tocaba empezar de cero y volver a demostrar que tú estabas ahí por tus propios méritos y no por ser mujer. Por eso yo siempre he creído que hay que fomentar la igualdad de oportunidades, pero que no se puede – y hoy parece un poco la norma – facilitar la vida a un colectivo porque llega un momento que tienes que facilitárselo al otro. Pasa lo mismo con personas mayores o personas jóvenes. O sea, cuando empiezas a proteger demasiado a un colectivo, malo. Entonces, yo creo que la gente se tiene que ganar las cosas. Otra cosa es que no haya igualdad de oportunidades, que ese es el problema. Es decir, cuando tú no tienes oportunidad de llegar, ahí si tienes un problema, pero el facilitarle la vida a un colectivo no es bueno.

Vale ¿y qué consejo darías a una mujer que acaba de acceder a un puesto de liderazgo?

Para mí lo fundamental es crear enlace emocional, porque lo demás viene solo. Entonces, no es un problema de comunicar ni de influir ni de manejar a la gente, porque para eso están los jefes. Es decir, hay que diferenciar entre un jefe y un líder. Muchas veces es la misma persona, pero el liderazgo requiere crear enlace emocional y eso se consigue normalmente con una visión común, una visión compartida del equipo. Entonces, un líder tiene que conseguir ese vínculo emocional y hacer crecer a los demás. Lo que hace falta no es el puesto, hace falta saber que como líder tienes la obligación de crear ese enlace emocional con la gente con la que vas a estar y transmitir esa visión que es lo fundamental para que la gente mueva la energía. Cuando la gente es capaz de ver el futuro, la energía se mueve hacia el futuro y todo tiene sentido. Cuando no lo ves ni sabes adónde vas, difícil, porque al final, como he dicho antes, la gente trabaja por la persona que tiene delante.

Y la última ya... ¿Crees que existe un estilo de liderazgo femenino? ¿Cómo lo definirías?

Yo es que no creo que hay un estilo de liderazgo más adecuado en un género o en otro. Creo que cada uno tiene su forma de ver la vida. Entonces, creo que no hay un estilo de liderazgo de la mujer, o que las características de una mujer no creo que lleven a un tipo de liderazgo diferente. Es verdad que hay características que dan una visión distinta, pero no un estilo de liderazgo. Otra cosa es, que es verdad, que hay cosas que una mujer hace de forma más natural, por ejemplo, negociar. Los hombres en ese aspecto suelen ser más agresivos y exclusivos, por ejemplo, tienes razón o no la tienes, y para la mujer hay más camino en medio. Entonces, no creo que las mujeres sean mejor en este tipo de situación y los hombres en otro. Al menos es mi experiencia, aunque es verdad que yo he vivido en un mundo de hombres, entonces soy un poco rara. O sea, el mundo directivo es un mundo de hombres, entonces eso hace un poco que cambies probablemente tu estilo natural para adaptarte probablemente a un estilo más masculino como era antes.

Perfecto. Pues muchas gracias, Belén.

Nada, mucho ánimo y que vaya bien.

NATALIA GARCÍA DE LA CALLE – 12/3/2020 – 17:00h

Trabajó durante más de siete años en Everis, donde alcanzó el puesto de Senior Manager. Desde entonces, lleva trabajando más de doce años en VIEWNEXT, empresa subsidiaria de la multinacional IBM. En dicha empresa ha asumido diferentes responsabilidades y puestos como Directora de Servicios y Proyectos, Directora del Sector Energía & *Utilities* y Directora del Centro de Innovación Tecnológica. En la actualidad es Directora del Sector Energía & *Utilities* y Telco.

La primera pregunta es: ¿Cuáles consideras que son las seis principales cualidades de un buen líder?

Vale, las digo en un orden, pero no quiere decir que las diga de la más importante a la menos importante.

Me parece fundamental la determinación, tanto a la hora de hablar como a la hora de actuar. Es decir, el ser asertivo, el ser firme y tener la capacidad de tomar decisiones y ponerlas en práctica, ser una persona que actúa.

Otra fundamental es la capacidad de escucha y la permeabilidad a los mensajes. En realidad, yo pienso que el que escucha si no tiene una escucha activa en el sentido de tomar nota de lo que está escuchando y de entender a la persona que tiene delante, la escucha se queda a medias. O sea, no escuchar simplemente para que la persona sienta que la escuchas, sino también ser permeable a los mensajes de su equipo y de su entorno en general.

Equilibrio, incluyendo sensatez. Es decir, la capacidad de poder balancear lo que son aspectos económicos con lo que son aspectos personales, con objetivos de negocio... Ser capaz de manejar todas las variables y ponderarlas con un equipo razonable, no siempre enfocarse demasiado en el negocio. Se debe tratar de conseguir los objetivos con la satisfacción de los empleados, que a la par sean capaces de evolucionar profesionalmente. Entonces ser capaz de encontrar ese equilibrio y ser capaz de generarlo en su alrededor.

Dotes de comunicación: claridad y capacidad de síntesis. Cuando se habla mucho es más fácil que las palabras sean interpretables y, bueno, en situaciones críticas o delicadas es más fácil que las interpretaciones sean erróneas. Ah bueno, también es importante adaptarse al interlocutor. No solamente atender a los niveles jerárquicos, sino también a los momentos, las situaciones personales, etc.

Capacidad de gestionar riesgos y de soportar la presión. Como ahora, que estamos viviendo una situación sin precedentes (Coronavirus)... Entonces, se necesita esa capacidad de llevar el timón en un entorno de incertidumbre y ser capaz de manejar esos riesgos desde la tranquilidad porque es la única forma de que el entorno se contagie de tranquilidad también. También meto aquí la capacidad de asumir riesgos. A veces para que pasen cosas hay que asumir riesgos e incluso hay que tomar decisiones que no siempre están respaldadas por las empresas. Pero un buen líder tiene que ser capaz de hacer *micromanagement*.

Y, por último, la innovación. La capacidad de pensar diferente. No solamente es que lo que hagas ahora lo hagas muy bien, sino que seas capaz de adaptarte a las novedades y de innovar tu forma de trabajar y la de tu equipo.

Si tienes todas estas capacidades yo creo que eres capaz de inspirar al equipo y de ser un referente.

Vale, ¿y cuál es, en tu opinión, el modelo de liderazgo dominante en tu sector?

Descríbelo

Yo creo que es una mezcla de varios y también es verdad que yo antes de trabajar en el grupo IBM trabajé en otra empresa del sector y la diferencia es bastante importante. Yo creo que el modelo IBM de jerarquía es mucho más marcado que en otras empresas del sector. Entonces, para ver cuál puede representar al sector, voy a hacer una especie de media entre unas cosas y otras. Me quedo entonces con tres a nivel de liderazgo de alta dirección: laissez-faire, el autocrático y el transaccional. El primero porque se dice mucho de palabra, y en muchas ocasiones se interviene únicamente cuando es estrictamente necesario. Pero la realidad es que a la hora de la verdad hay un control absoluto de las decisiones, el líder no es que tenga todo el poder, pero sí marca las directrices. Y, por último, desde el punto de vista de compensación o retribución, pues es más transaccional. O sea, tú consigues un objetivo y te liquido esta parte de tus objetivos, o tú haces esto y tienes este premio que son x euros. Entonces, yo creo que es una combinación de estos tres.

Genial, ¿y crees que este modelo es eficaz para liderar a las nuevas generaciones? ¿O cambiarías algo?

Es cierto que en las empresas están conviviendo distintas generaciones y que las nuevas en incorporarse quizás buscan otras cosas, y esto se junta con que ahora los modelos de trabajo que están de moda en las empresas son unos modelos AGILE, en los que todo el mundo trabaja con unos perfiles multifunción donde el ideal es que todo el mundo sepa hacer de todo, donde todo el mundo contribuye, donde los objetivos son conocidos por todos... y es en esos modelos de trabajo donde vemos que la gente joven disfruta más y donde les gusta más estar. Entonces, basándome en la experiencia que tengo con estos equipos y la gente joven con la que tengo contacto, yo creo que es que son justo los

otros tres estilos. Democrático porque se promueve el diálogo y se tienen en cuenta las opiniones de los demás, y de hecho eso es uno de los pilares del modelo AGILE. Carismático porque la gente quiere que sea sensible a sus necesidades y que se transmita otro tipo de entusiasmo y alegría que no sea “ah qué bien, te doy una tarea y me la traes hecha, estoy contenta”, sino una implicación a otro nivel. Y transformacional pues por la atención a las motivaciones y los intereses del equipo. Claro, muchas veces los de mi generación pensamos “hay que ver, estos jóvenes, lo que han cambiado...” y no, es una nueva generación con otra sensibilidad y otra forma de afrontar el trabajo. Entonces, yo creo que en ese sentido estos tres modelos tienen más peso.

Vale, perfecto. Respecto al *feedback* como herramienta para el desarrollo de las competencias y habilidades profesionales. Del 1 al 5, ¿cómo de útil crees que es?

A mí el *feedback* me parece una herramienta fundamental. Le doy un 5 al *feedback* porque es algo que, además, por cultura en nuestro país nos cuesta mucho y, sin embargo, toda la vida ha pasado que las empresas tenían que hacer evaluaciones en función de cómo una persona desempeñaba su trabajo. Entonces, al final lo que no hacía bien le estaba penalizando. Es decir, no es que no se tuviera en cuenta; se tenía en cuenta, pero no se hacía el esfuerzo de trabajar sobre ello. Yo creo que el *feedback* es fundamental. También pienso que para que la aportación del *feedback* sea realmente buena, tiene que venir de varias fuentes. Tiene que venir no solamente del supervisor, sino que tiene que venir también del equipo y tiene que venir del entorno, de tus iguales. Y hay que tener cierta capacidad de quitar el ruido, entendido como lo que distorsiona los resultados, ¿no?, de lo que se sale un poco de hacer una valoración objetiva. Y eso es muy difícil. Cuando hablas de valorar el trabajo de otros la subjetividad y la sensibilidad que cada persona tenga hacia ello es inevitable, pero también entran las relaciones personales, la afinidad, la sintonía... y eso en un momento dado puede enturbiar una valoración profesional y mezclar las cosas. Pero yo creo que es muy valioso, especialmente en los casos que se incluye también la valoración por parte de los equipos.

¿Y cómo enfocas la situación a la hora de aportar un *feedback* negativo? Porque dicen que los *Millennials* hemos crecido muy sobreprotegidos y somos muy sensibles a las críticas...

Bueno yo creo que el *feedback* negativo también se acepta fatal en nuestra generación. O sea, yo no creo que sea una cosa solamente de los Millennials. A una persona en cuanto le empiezas a dar un mensaje negativo se pone en alerta, pero todos. Y yo creo que las personas se bloquean de manera diferente. Hay quien se pone en alerta, pero es permeable a los mensajes, y hay quien se pone en alerta y automáticamente reacciona a la defensiva, entonces ya da igual lo que le digas. Ni todo el mundo sabe dar *feedback* ni todo el mundo sabe recibirlo. Eso es importante.

Yo para dar *feedback* negativo utilizo una técnica de recursos humanos, no sé si las hay mejores o no, pero yo utilizo la técnica del sándwich: positivo-negativo-positivo. Es decir, empieza por decir algún aspecto bueno del interlocutor, mete en medio lo que hay que mejorar y termina enfatizando la parte positiva y ofreciendo tu ayuda para mejorar esa parte negativa. Yo creo que esto es útil porque, si solo das el mensaje negativo, dependiendo de la persona, o consigues que se ponga a la defensiva y que el mensaje no cale y no consigues nada, o si es una persona insegura o con baja autoestima consigues que se venga abajo y, al final, no solo no va a trabajar para mejorarlo, sino que quedará en una situación anímicamente peor de la que estaba antes. Entonces yo creo que hay que exponer los mensajes tanto positivos como negativos, pero claro, esto hay que hacerlo bien, no puedes mezclarlo todo y empezar a quitarle importancia a la negativa. Eso es una cosa también muy de españoles, dices una cosa negativa y a los dos segundos empiezas a quitarle importancia. La cosa negativa igual tenía cinco capas y al final se acaba quedando en nada. Eso no puede ser porque si no la persona no se queda con el mensaje claro.

Claro, también hay que ser firme en el mensaje.

Claro, dentro de un enfoque constructivo y con respeto, pero que el mensaje quede claro. Si el mensaje no queda claro es muy difícil que la persona trabaje y mejore ese aspecto.

Vale, perfecto. ¿Y cómo definirías tu estilo de liderazgo? No sé si al final tú te identificas más con los tres estilos de tu sector o con los tres que mencionas que son más eficaces con los Millennials....

A mí me encantaría ser como los Millennials, pero soy de otra generación... Me gustaría decir que soy carismática y transformacional, pero no lo digo porque no es una forma de liderar que sea mía ni es, desde luego, la que he aprendido en el entorno en el que he desarrollado mi carrera. Pero sí que es verdad que, aunque me muevo más en los tres primeros estilos (*laissez-faire*, autocrático y transaccional), sí que considero que soy sensible a las necesidades de los demás y que atiendo a sus preocupaciones en la medida de lo posible.

En relación con el *mentoring*, no sé si tú intentas adoptar una postura de mentora con personas de tu equipo y transmitirles tus conocimientos y experiencias...

Aquí yo creo que podría hacer más, sin duda. Yo cuando trabajaba en la empresa anterior a IBM teníamos un programa de *mentoring* que nos obligaba a tener revisiones de desempeño con los mentorados cada tres meses. Al final eso es mucho, pero si no es ese modelo entonces caes en el nuestro que es, por obligatoriedad, una vez al año. Entonces, cada tres meses es mucho y cada año es poco, y si lo dejas a la decisión de la persona, yo te diría que me parece muy importante y que la haría cada tres meses, pero la realidad es que, si el modelo no te obliga, con el día a día que tenemos no lo haces por iniciativa propia. Ahora, en ocasiones puntuales y fuera de lo que es el modelo, cuando he visto que podía ayudar a alguien compartiendo mi experiencia sí que me he ofrecido.

Perfecto, y respecto a las decisiones que afectan a la operativa diaria, ¿sueles decidir primero y compartir después con tu equipo? ¿O sueles compartir el problema, escuchar alternativas de tu equipo y decidir después?

Yo creo que depende de las circunstancias. Hay veces que tenemos que tomar decisiones, pero hay una serie de condiciones que nos vienen marcadas por la empresa. Entonces, en ese caso no es que dé mi posición de partida, pero sí que prefiero compartir todos los detalles con el equipo porque suele pasar a veces que hay que tomar una decisión y empezamos a tener una serie de ideas felices que luego en la práctica no se van a poder llevar a cabo porque la empresa de partida nos ha puesto una serie de restricciones o temas a tener en cuenta. Entonces, en esos casos pongo encima de la mesa lo que hay y, a partir de ahí, a ver qué sale de cada uno y qué decidimos en

conjunto. Suelo tener mi propia opinión o idea, pero no soy una persona de ideas preconcebidas que no sea capaz de cambiar. La suelo tener, pero comparto con el grupo.

Otras veces , cuando las cosas no están cerradas y marcadas, es más interesante que cada uno diga libremente su opinión, es un entorno en el que se fomenta más la creatividad. Que cada uno diga qué es lo que haría y qué no haría y, a partir de ahí, pues se mete en la cocktailera y junto sus ideas con las mías y valido con ellos que estamos todos de acuerdo.

Vale, muy bien. Pues la siguiente pregunta es: ¿Qué herramientas o técnicas utilizas para conocer y motivar individualmente a las personas?

Yo es verdad que no piso la máquina de café ni fumo, por ejemplo, que son igual los momentos de compartir y de confianza. Me pasa lo mismo con las comidas, al final prefiero optimizar el tiempo de trabajo. Entonces, ese tipo de cosas yo poco... pero que están muy bien ¿eh? Yo lo que sí hago es tener revisiones periódicas con los equipos que te obligan a entrar en detalle y luego, por supuesto, estar disponible para conversaciones cada vez que sea necesario. Eso también depende de la persona... hay gente que, si no la llamas y no la buscas, no hablaría contigo más que en las reuniones periódicas y al final el tema de buscar la confianza, tú la puedes buscar, pero en el otro lado te tienes que encontrar un receptor ¿no? Y luego hay personas con las que puedo llegar a hablar cuatro veces al día.

¿Y a nivel de equipo? Bueno, has mencionado esas reuniones periódicas, pero no se si fomentas el trabajo en equipo eficaz de otra manera...

Yo creo que la confianza y la relación con el equipo se puede trabajar en el día a día, pero sí que me gustaron mucho un par de eventos que IBM organizó con los niveles de dirección de formación experiencial. Entonces, en lugar de tener el típico curso de formación, pues nos llevan a Monfragüe o Gredos y tienes dos días de formación en el campo de hacer pruebas, carreras, subir a árboles... y luego, claro, tienes los tiempos de comida y cena que compartes con otros compañeros. A mí este tipo de formación me encantó.

Pero dices entonces que era solo entre directivos, ¿no?

Sí, sí. Entonces, poder hacer una experiencia como esa con mi equipo me parecería un regalo, la verdad. Es que es una experiencia buenísima y, desde luego, hay personas con las que yo trabajaba de las que tenía una percepción y que me sorprendieron muchísimo al conocerlas en las distancias cortas. Conoces también mejor a la personas porque estás fuera del entorno de trabajo, es lúdico a la vez que de aprendizaje... Entonces ese tipo de formaciones me parece que están muy bien.

Vale, pues vamos terminando ya casi...Has mencionado previamente cuáles son para ti las cualidades principales de un buen líder. ¿Consideras que alguna de ellas esté más desarrollada por las mujeres?

Yo creo que sí. Yo creo que el estilo democrático es más de mujeres. Que todos participen, que se promueva el diálogo, la escucha, el tener en cuenta a todos... yo creo que se nos da mejor a las mujeres. Yo creo que somos más permeables a lo que está pasando en el otro y ser capaz de ver no solo lo que está en el ámbito profesional, sino que en el día a día pasan muchas cosas que afectan a lo profesional, pero que tienen un origen personal.

Perfecto, ¿y cuáles son, desde tu perspectiva, los mayores desafíos o barreras a los que se enfrenta una mujer en los puestos de liderazgo? ¿Crees que a veces nos autolimitamos o somos nosotras mismas las que nos ponemos barreras? ¿Cómo?

Creo que, efectivamente, muchas veces somos nosotras mismas nuestro peor enemigo, es verdad. Además, en dos dimensiones. Algunas veces porque no creemos que podamos, no tenemos confianza en nosotras mismas. Otras veces porque no queremos destacar porque nos parece que eso no va a estar bien visto. Eso lo he podido ver yo con chicas jóvenes de mi equipo porque no quieren ser diferentes o estar en el punto de mira, y es una cosa bastante sorprendente. Esto hace también a veces que, como tenemos ciertas inseguridades, pensemos que tenemos que hacer mucho más o todo excelente para que se nos tenga en cuenta o se nos valore y, a veces, ponemos una carga de presión y exigencia sobre nosotras mismas que es muy dañina.

Luego habrá compañías y habrá personas, pero yo la verdad que nunca me he encontrado con ninguna limitación externa a la hora de promocionar.

¿Qué consejo darías a una mujer que acaba de acceder a un puesto de liderazgo?

Yo diría que abrir los ojos y las orejas. Yo creo que es fundamental tener la capacidad de escuchar y analizar lo que hay alrededor para poder tener éxito, porque no puedes ejecutar si no eres sensible a lo que ves y tienes. También es fundamental apoyarse en el equipo.

¿Crees que existe un estilo de liderazgo femenino? ¿Cómo lo definirías?

A ver sí que creo que hay un factor común de más colaboración, más escucha y más atención a las particularidades personales en una mujer líder, pero luego es que he visto a mujeres líderes con perfiles tan diferentes que no me atrevería a decirte un estilo común. O sea, sí que creo que hay características que se dan con frecuencia entre las mujeres líderes, pero es que... bueno, de hecho, aquí he tenido diferentes jefas que me han parecido como "tíos malos".

También es verdad que, por más que haya cada vez más mujeres líderes, si el entorno en el que se desenvuelven sigue siendo muy masculino... Entonces, cuando tú reportas dentro de una organización la capacidad que tenemos de adaptarse al interlocutor muchas veces nos hace adoptar un rol más masculino porque luego vamos a tener que defender nuestro trabajo y a nuestro equipo en un entorno más masculino. O sea, tú puedes tener un rol digamos con más características que predominan en las mujeres en tu día a día de liderazgo, pero luego a la hora de defenderte, por el entorno en el que reportas, pues si es un mundo más masculino, de alguna manera para encajar ahí mejor tienes que adaptar parte de las características de ese entorno más masculino. Entonces, es verdad que eso también influye.

Claro, al final, cada persona es de una manera. Yo lo que busco es identificar un estilo de liderazgo que incluya características más asociadas generalmente a la mujer, pero eso no quiere decir que sea un estilo exclusivo femenino.

Claro.

¡Pues nada, eso sería todo, así que muchísimas gracias!

Espero que te sea útil. Oye, a mí me ha servido para sacar la cabeza del coronavirus, ha sido como un recreo. Así que nada, oye, un placer. Que te vaya muy bien.

SARA SANTOS UGARTE – 13/3/2020 – 17:00h

Dedicada al Desarrollo de Negocios en el sector legal. Apoya a las empresas con estrategias de comunicación y en el desarrollo de negocio para ayudarles a cumplir con sus objetivos e identificar potenciales mercados y clientes. En la actualidad, es Directora de Marketing & Business Development en Ventura Garcés & López y consultora independiente en Venize.

Pues empezamos con: ¿Cuáles consideras que son las seis principales cualidades de un buen líder?

Yo te diría que lo primero es saber comunicar bien, me parece esencial ser un buen comunicador. Tiene no solo que comunicar bien, sino que también tiene que saber escuchar.

Luego, yo creo que tiene que ser una persona empática. Hay que ser capaz de entender lo que la pasa a la otra persona y así poder hacer que se desarrolle mejor.

Te diría también que saber delegar es una cualidad importante. Es decir, saber transmitir al equipo un poco la confianza y esto, a su vez, va a repercutir de manera positiva en el ambiente laboral.

Luego también se necesita una persona que sepa motivar porque yo creo que liderazgo y motivación van de la mano. Eso no solo significa motivar al equipo, sino motivarse a uno mismo y eso lo que hace es incentivar también que la gente cumpla los objetivos y sepa afrontar las situaciones adversas.

También te diría, sobre todo, la resiliencia. Es decir, ser capaz de adaptarse a las situaciones adversas.

Vale, ¿y cuál es el modelo de liderazgo dominante en tu sector?

Yo hago comunicación y marketing para el sector legal, entonces prefiero centrarme en el sector legal. Probablemente el sector del marketing implicaría una respuesta completamente distinta.

Entonces, yo te diría que en el sector legal domina una mezcla del estilo autocrático y el transaccional. En el mundo de los abogados hay una jerarquía super establecida y es un sector tradicional, entonces sí que es verdad que se rige mucho por tener un socio que

da unas órdenes muy estrictas, que tienes que hacer lo que él diga, que hay muy poca libertad a la hora de poder hacer cosas o de proponer nuevas ideas... Entonces, eso, es como muy jerárquico y por eso digo que creo que va mucho con el autocrático. El transaccional también lo veo porque es verdad que es un sector en el que se premia mucho por los resultados, sobre todo, los incentivos los dan con *bonus*. Por eso creo que es una mezcla entre esos dos.

¿Y crees que esta mezcla de autocrático y transaccional es eficaz para liderar a las nuevas generaciones? ¿Qué habría que cambiar?

No, cero patatero. Por eso es verdad que ahora hay mucha fuga de talento, los jóvenes buscan experiencias en diferentes sitios, no como otras generaciones. Los Millennials son una generación que está muy preparada, pero es verdad que sus valores han cambiado. Igual tú hablas con una persona de la generación de nuestros padres y te dice que consigas un trabajo seguro, que aguantes y que te comas los chaparrones, pero la gente joven ya no está dispuesta a eso. Además, ya no solo les tienes que incentivar con honorarios, sino con otras cosas como el teletrabajo o saber delegar. Por eso hay fuga, porque por mucho que les pagues bien, los jóvenes valoran otro tipo de cosas también.

Respecto al *feedback*, del 1 al 5, ¿cómo de útil crees que es realmente? ¿Y cómo enfocas la situación a la hora de aportar un *feedback* negativo?

Yo te diría que un cinco, yo creo que es super útil. También es verdad que me cuesta dar *feedback* porque creo que no es fácil y porque creo que tienes que adaptarte mucho a la persona que tienes delante. Creo que tienes que ser una persona con mucha autocrítica para poder aceptar un *feedback* y negativo y tomártelo de buena manera. Entonces, yo siempre lo que intento es resaltar mucho las cosas positivas antes de llegar a lo negativo y permitir que la otra persona comparta su perspectiva. Dar la oportunidad a la otra persona de compartir cómo se siente y qué opina, dejar que se exprese. Así, es una comunicación entre dos personas más que yo como jefa te digo a ti algo que has hecho mal. A nadie le gusta que nos digan las cosas que hacemos mal por nuestro orgullo básicamente. Entonces, eso, recalcar también mensajes positivos y que la otra persona aporte su propio *feedback* sobre lo que le estoy diciendo.

Vale. La siguiente pregunta es: ¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo? No sé si te sientes cómoda en esa mezcla de transaccional y autocrático que mencionas...

No, cero. Yo lo que hago es lo que me hubiese gustado que hiciesen conmigo. Yo soy mucho de hablar, mucho de compartir con la otra persona... Por ejemplo, lo que pones aquí en la siguiente pregunta, pues yo a la hora de tomar decisiones intento antes consultar al equipo para que me den su punto de vista y eso valorarlo.

¿Democrático, quizás, entonces...?

Sí, exacto.

Vale, genial. ¿Y cuál es tu postura respecto al mentoring o cuál es tu experiencia con esta técnica?

Yo he sido mentora y es verdad que es una herramienta que ayuda muchísimo y que a todos nos gustaría tener a alguien de referencia en quien reflejarnos para poder tener una experiencia cercana a la hora de tomar decisiones profesionales. Entonces, yo sí que lo recomiendo.

En las decisiones que afectan a la operativa diaria, ¿sueles decidir primero y compartir después con tu equipo? ¿O sueles compartir el problema, escuchar alternativas de tu equipo y decidir después?

(Ya respondida)

Vale, pues seguimos con: ¿Qué herramientas o técnicas utilizas para conocer y motivar individualmente a las personas? ¿Y qué haces para que trabajen eficazmente como equipo?

Yo intento hacer mucho *team building*. Sí que es verdad, que esto yo lo he experimentado, que hay una línea muy delgada, sobre todo cuando eres una persona joven en un puesto alto, con el colegao. Entonces, sigue teniendo que haber ahí una distancia de autoridad porque si no se puede perder el respeto. No tiene por qué buscarse ese respeto autoritario, sino un conocimiento de que la persona está por encima de ti en la escala jerárquica por algo y que tienes que respetar las decisiones. Pero sí es verdad que intento interesarme mucho por sus vidas personales, hacer *team*

building más allá de lo puramente profesional... Crear una relación no de amistad al 100%, pero sí que no sea una relación simplemente profesional, que exista confianza para hablar abiertamente de distintos temas. Es difícil, pero lo intento.

Luego, a nivel de equipo, lo que intento es utilizar mucho la comunicación interna para motivar a las personas y transmitir mensajes positivos. Organizamos también eventos dentro de la empresa de manera periódica. Por ejemplo, estamos intentando que una vez al mes los empleados comamos juntos.

Vale, genial, pues nos metemos ya en la parte de liderazgo femenino... Has mencionado previamente cuáles son para ti las cualidades principales de un buen líder. ¿Consideras que alguna de ellas esté más desarrollada por las mujeres?

Yo te diría la empatía porque creo que es una cualidad que las mujeres tenemos más desarrollada por cómo somos. Al final, eso se ve reflejado también en la figura materna porque las madres suelen ser las que más conectan contigo y saben cuándo te pasa algo.

¿Y cuáles son, desde tu perspectiva, los mayores desafíos o barreras a los que se enfrenta una mujer en los puestos de liderazgo? ¿Crees que a veces nos autolimitamos o somos nosotras mismas las que nos ponemos barreras? ¿Cómo?

Yo creo que hay muchas que son propias de la mujer. También es verdad que, aunque se está trabajando en ello, en mi sector muchas de las mujeres no llegan nunca a puestos muy avanzados porque tienen hijos, se cogen la baja... y los despachos siempre han puesto muchas trabas al crecimiento de la mujer. Entonces si te coges la baja entera, te tienes que ir a casa porque tu hijo tiene fiebre... pues, aunque no te lo digan, no les parece del todo bien y lo ves a lo mejor reflejado en tu *bonus* o que no subes de puesto. También, por supuesto, socioculturales. Es verdad que yo creo que a partir de mi generación se ha empezado a dar un cambio, pero claro al romper esa barrera yo, por ejemplo, durante mucho tiempo me he encontrado con que era la única mujer en las reuniones. Entonces, al final, eso lo que tiene es que los hombres muchas veces no te tomen del todo en serio o prefieran tener la reunión incluso entre ellos... Tienes que hacerte valer y ya está.

Vale, ¿y qué consejo darías a una mujer que acaba de acceder a un puesto de liderazgo?

Yo creo que la clave para mí ha sido nunca pensarlo. O sea, yo creo que la clave está en no creer que somos iguales, sino aceptar que hombres y mujeres somos diferentes y cada uno tenemos una serie de características que nos hacen ser únicos y que la mujer tiene muchísimas cosas espectaculares. Entonces, las mujeres no tenemos que obsesionarnos con el tema del feminismo, sino pensar que ya estamos en una sociedad en la que esto está cada vez más integrado y que si tú te lo curras con trabajo y esfuerzo vas a llegar donde quieras. Evidentemente te vas a encontrar con trabas en el camino porque la mujer tiene cosas que al hombre no le pasan, pues la mujer se queda embarazada, por ejemplo. Entonces, por cuestiones biológicas hay momentos de tu vida en los que te vas a tener que plantear cosas, pero también ahí está tu capacidad de saber cómo manejar las cosas. Esa es otra cualidad también que yo creo que tiene la mujer y no un hombre, ser capaz de tener una familia y a la vez trabajar. Ese es el consejo que yo daría: no obsesionarse con el tema y pensar que con trabajo y esfuerzo todo se puede conseguir.

Perfecto. La última pregunta ya es si crees que existe un estilo de liderazgo femenino y cómo lo definirías.

Sí, a ver, lo que te digo. Yo creo que sí que puede existir un estilo de liderazgo femenino. Al final tenemos cosas diferentes de las que el hombre no es capaz. Lo que te comentaba, la empatía, por ejemplo, me parece esencial y quizás eso es algo que a los hombres les falta un poco. Además, a la hora de dar *feedback*, si no eres empático, vas a dar un *feedback* horrible. Entonces, sí que lo creo. Yo no soy una feminazi ni nada de eso, pero yo creo que hay que resaltar lo bueno de cada uno y las mujeres tenemos muchas cosas buenas. Pero también hay que tener en cuenta que algunas cualidades están simplemente relacionadas con la personalidad y no tiene por qué con el género.

Vale, fenomenal. ¡Muchísimas gracias por tu tiempo!

¡Nada! Ya me contarás qué conclusiones sacas.

7.4 ANÁLISIS DETALLADO DE LAS ENTREVISTAS POR TIPOLOGÍA DE PREGUNTA

Con el fin de validar las conclusiones sobre el liderazgo femenino obtenidas de diversos estudios académicos y expuestas a lo largo de este trabajo, se ha realizado una entrevista a siete líderes mujeres pertenecientes a distintos sectores empresariales. En dicha entrevista se abordaron todos los temas tratados en este trabajo: el concepto de liderazgo y del buen líder, el liderazgo para las nuevas generaciones y el liderazgo femenino.

7.4.1 El liderazgo

Al preguntarles acerca de las principales cualidades de un buen líder, las entrevistadas coinciden en que la capacidad de diálogo, escucha y comunicación son fundamentales. Consideran también que un líder debe ser capaz de motivar y desarrollar a su equipo a través de un *purpose* o una visión común. Según Belén Aldecoa, “un líder debe ser capaz de dibujar sueños o visiones, es decir, comunicar o hacer ver a los demás hacia dónde van, la visión del equipo. Es un gestor de personas y de ilusiones”. Además, Sara Santos, Brígida Moreta y Belén Aldecoa destacan que la empatía es también una cualidad esencial y muy relacionada con las mencionadas anteriormente.

Por otro lado, Brígida Moreta y Cristina Garmendia coinciden en que la inteligencia – tanto teórica como práctica – y la credibilidad en el saber son importantes. Además, consideran que un líder debe predicar con el ejemplo y ser coherente en su manera de liderar y actuar. Ambas coinciden también, junto a Sara Santos Ugarte, en que es fundamental que un líder sea capaz de delegar. Es más, Cristina Garmendia, Concepción Gómez de Liaño y Brígida Moreta consideran que unida a esta capacidad de delegar está la capacidad de valorar y reconocer los éxitos de los demás. Según Concepción Gómez de Liaño, “un líder debe rodearse de gente competente y no tener miedo a que sean brillantes y te hagan sombra. De esta forma dais lo mejor como equipo y tú te desarrollas más también”.

Asimismo, Pilar Pato, Natalia García de la Calle y Sara Santos consideran que un buen líder debe poseer inteligencia emocional. En ella incluyen la resiliencia, el autoconocimiento, la gestión de las propias emociones, el manejo del estrés y la gestión del riesgo.

Por su parte, Brígida Moreta y Natalia García de la Calle opinan que la innovación y la creatividad, la capacidad de pensar diferente, son esenciales. Como señala Natalia García de la Calle, “no solamente se trata de que lo que hagas ahora lo hagas muy bien, sino que seas capaz de adaptarte a las novedades y de innovar tu forma de trabajar y la de tu equipo”.

Natalia García de la Calle y Pilar Pato coinciden en que un líder debe ser asertivo, firme y tener mucha determinación. Según Pilar Pato, “considero importante también la gestión de conflictos, la asertividad, la capacidad de ponerme en mi sitio de líder, de defender, proteger o marcar los límites que el equipo necesita para seguir trabajando sin perder la compostura, sin perder las formas, siendo cuidadoso con el otro”.

Por último, se mencionaron otras cualidades importantes como la honestidad, el carisma, la humildad, la cercanía y la visión global.

Al analizar sus respuestas, puede observarse que todas hablan del líder desde su capacidad de influencia y motivación, y no desde el mero poder de su posición. Como señala Cristina Garmendia, “yo creo que en el siglo XXI el liderazgo a través del poder está muerto, afortunadamente. Ahora el sistema te reconoce como líder si tienes autoridad por tu conocimientos, pero, sobre todo, por cómo influyes en tu equipo”.

Como observa Concepción Gómez de Liaño, tanto el país como el sector de actividad influyen en el estilo de liderazgo de una empresa. En su opinión, en el sector financiero prima una mezcla entre los estilos *laissez-faire*, autocrático y transaccional.

Cristina Garmendia y Natalia García de la Calle coinciden en que el estilo de liderazgo *laissez-faire* es común en el sector tecnológico. No obstante, Cristina Garmendia considera que este estilo se combina con el transformacional, mientras que Natalia García de la Calle opina que el estilo *laissez-faire* se combina con el autocrático y el transaccional. No obstante, esta diferencia de opiniones puede atribuirse a las distintas experiencias profesionales vividas por ambas. Como señala Natalia García de la Calle, “Yo creo que el modelo IBM de jerarquía es mucho más marcado que en otras empresas del sector”.

Belén Aldecoa y Pilar Pato coinciden en que en el sector de los Recursos Humanos predomina un estilo de liderazgo democrático o participativo. Además, Belén Aldecoa

destaca que en las PYMES puede observarse también el estilo carismático: “es un líder que no parece líder. Al final hay muy poca gente que tiene que hacer de todo, entonces tienes que compartir el proyecto y conseguir que la gente se enamore de la idea. Es un liderazgo mucho más plano que en una multinacional o en una empresa con muchos niveles”.

Respeto al sector social, Brígida Moreta destaca los estilos carismático, democrático y transformacional. “El líder tiene que predicar con el ejemplo y poner por delante a las personas antes que a sus éxitos profesionales. Se deben de reconocer los éxitos de los otros y valorarlos personalmente, comentarles lo relevantes que son para la empresa. El líder es quien hace ver a su equipo que hay problemas pero que se pueden solucionar. Es el que sale siempre por su equipo, es el paraguas. Si pasa algo, va a estar para defenderlos”.

Por su parte, Sara Santos Ugarte considera que en el sector legal domina una mezcla del estilo autocrático y el transaccional. En su opinión, el sector legal es muy tradicional y tiene una estructura jerárquica muy establecida, por tanto, existe muy poca libertad a la hora de proponer ideas y tomar la iniciativa. Además, señala que los incentivos (bonus) se conceden en base a los resultados y el desempeño y no se valoran otros aspectos.

En cuanto a su propio estilo de liderazgo, Brígida Moreta es democrática y estudia lo que ella llama “masters express”, que consiste en someterse día a día a un aprendizaje constante. Pilar Pato también se considera una líder participativa y, además, le gusta ejercer de coach y trabajar desde lo emocional. Cristina Garmendia busca igualmente la participación e implicación de las personas y ejerce lo que denomina un “liderazgo distribuido”, basado en el reconocimiento de los éxitos de aquellos que le rodean. Concepción Gómez de Liaño procura adaptar su liderazgo a la madurez de su equipo. Adopta un estilo *laissez-faire* con las personas que conoce mucho y en las que confía, y un estilo autocrático con los más jóvenes e inexpertos. No obstante, intenta ser una líder democrática en la medida de lo posible. Por su parte, Belén Aldecoa se considera carismática y participativa: “Soy muy de hablar y de intentar conseguir el consenso. Trato de transmitir ilusión y una visión común”. Natalia García de la Calle, reconoce a su pesar que combina los estilos *laissez-faire*, autocrático y transaccional a la hora de liderar. Sin embargo, sí se considera sensible a las necesidades de los demás y atenta a

sus preocupaciones. Por último, Sara Santos Ugarte no se siente cómoda con los estilos autocrático y transaccional, dominantes en su sector. En cambio, prefiere ser una líder democrática: “Yo lo que hago es lo que me hubiese gustado que hiciesen conmigo. Yo soy mucho de hablar, mucho de compartir con la otra persona”. Como se puede observar, el liderazgo personal suele estar influido por el liderazgo dominante en la empresa o sector en el que uno desarrolla su carrera profesional.

Por otro lado, las entrevistadas coinciden en que el *mentoring* es una herramienta muy útil para el desarrollo profesional de las personas, por lo que procuran ser accesibles y adoptar una postura de mentora con aquel que muestre interés. Cristina Garmendia considera que, como líder, se debe ayudar a las personas a reflexionar y buscar un trabajo que esté más orientado a sus ilusiones. “Es importante hacer *mentoring* a cada persona atendiendo a su potencial y aquello que desempeña. Hay que mostrarles salidas y ayudarles a tomarlas”. Sara Santos Ugarte también tiene experiencia como mentora y considera que a todos nos gusta tener a alguien de referencia en quien reflejarnos y con quien tener una relación cercana a la hora de tomar decisiones profesionales. No obstante, Natalia García de la Calle señala que las empresas deberían marcar ciertas directrices en lo relativo al *mentoring*, ya que, si no, con el ajetreo del día a día, no se hace por iniciativa propia.

Como se ha mencionado anteriormente, las entrevistadas procuran adoptar un estilo de liderazgo democrático, por lo que resulta lógico que, en el proceso de toma de decisiones, prefieran compartir primero el problema con su equipo, escuchar alternativas y decidir después. Reconocen que la decisión final la tiene el líder, pero suelen escuchar opiniones y sugerencias de los demás. Brígida Moreta opina que es muy importante ser participativa porque, al consultar con otros, las personas se sienten que son verdaderamente parte de la empresa. “Cuando se comparte el proceso de decisión se trabaja más a gusto, se rinde más y se está más motivado”. Natalia García de la Calle defiende que “cuando las cosas no están cerradas y marcadas, es más interesante que cada uno diga libremente su opinión. Es un entorno en el que se fomenta más la creatividad”. No obstante, como recalca Concepción Gómez de Liaño, el líder debe adaptar el proceso a la situación y la decisión en cuestión, y reconoce que hay decisiones que en las que la participación del equipo no es viable.

Respecto a las técnicas utilizadas para conocer y motivar individualmente a las personas, las entrevistadas coinciden en que el diálogo es esencial. Brígida Moreta opina que un líder debe dedicar tiempo a ponerse a la altura de la gente para escucharles y entenderles, para dialogar y para poder tomar decisiones. “Si es capaz de tener como centro las personas, la gente estará contenta con ese líder”. Pilar Pato trabaja desde la pregunta y el diálogo para que la persona descubra sus propios bloqueos o sus propias necesidades y, así, se pueda encontrar una solución. En su opinión, es fundamental entender que detrás del profesional está la persona y, “si la persona está bien, la tarea sale mejor”. Cristina Garmendia señala que disfruta mucho hablando con las personas, especialmente con los jóvenes, ya que considera que de verdad aprende mucho con y sobre ellos. Concepción Gómez de Liaño añade que es importante entender el *purpose* de las personas y hacerles ver el impacto que tienen en la organización. También defiende que se deben de entender las áreas que les interesan y darles proyectos relacionados con las mismas. Además, intenta empujar a la gente fuera de su zona de confort y darles visibilidad y reconocimiento. Belén Aldecoa destaca no solo la importancia de dialogar, sino también la de escuchar. Considera, además, que se debe de prestar atención al lenguaje no verbal. Cree también fundamental crear el vínculo emocional con la gente: “no solo su vida personal, sino también en la vida profesional, el relacionarnos, el tomarnos un café, el salir...” Por su parte, Natalia García de la Calle procura transmitir a las personas que le rodean que es accesible y está disponible para mantener cualquier tipo de conversación cada vez que sea necesario. Por último, Sara Santos se interesa por las vidas personales de los demás y hace mucho *team building*. “No se trata de crear una relación de amistad al 100%, pero sí que no sea una relación simplemente profesional, que exista confianza para hablar abiertamente de distintos temas”. No obstante, todas coinciden en que cada persona es diferente y requiere un tipo de relación y atención distinta, por lo que es importante saber adaptarse.

A nivel de equipo, las entrevistadas también utilizan mucho el diálogo, pero, además, tratan de organizar eventos dentro y fuera de sus empresas para mejorar la cohesión del grupo. Pilar Pato procura mantener un papel conciliador, escuchador, integrador de los intereses de todos los miembros del equipo. En su opinión, “tenemos que aprender a convivir con la idea de que el conflicto es inherente al ser humano, pero sí debemos

intentar que la energía no esté solamente en sacar la tarea, sino también en desarrollar un poco esa mirada empática y corporativista de unos para con otros”. Concepción Gómez de Liaño considera importante no crear competencias dentro del equipo o entre equipos, conocerse bien y poner el énfasis en el objetivo común. Por su parte, Sara Santos recurre a la comunicación interna para motivar a las personas y transmitir mensajes positivos. Comenta, además, que se organizan eventos dentro de su empresa de manera periódica. Natalia García de la Calle organiza reuniones periódicas con los equipos que le obligan a entrar en detalles. Además, opina que las formaciones experienciales fuera del lugar de trabajo permiten conocerse mejor unos a otros a la vez que se combina lo lúdico y lo educativo. Finalmente, Cristina Garmendia y Belén Aldecoa tienen mucha experiencia organizando actividades fuera del entorno de. Según Cristina Garmendia, “nosotros hacemos lo que llamamos *outing* dos veces al año. Nos vamos a esquiar, hacemos competiciones de cocina, andamos por el monte...” Belén Aldecoa considera que el contacto personal es lo que crea el vínculo emocional y, al final, “la gente responde por una persona, no por una marca o un producto”.

7.4.2 Las nuevas generaciones

Al compartir su visión sobre las nuevas generaciones, los *Millennials* en concreto, las entrevistadas expusieron aspectos tanto positivos como negativos. Por un lado, opinan que tienen menor capacidad de aguante que generaciones anteriores, son una generación muy impaciente y que les gusta cambiar de un puesto a otro. Por otro lado, consideran que no aceptan que se lo den todo hecho y les gusta tener una responsabilidad. Buscan una mayor capacidad de actuación y una mayor libertad y quieren que se les trate como a iguales. Sobre todo, coinciden en que los *Millennials* quieren sentirse parte de algo, sentirse implicados. En su opinión, se trata también de una generación que ya no es tan sensible a la figura de poder como lo han sido otras. Asimismo, las entrevistadas destacan que los *Millennials* valoran otros aspectos de sus vidas y buscan jornadas laborales flexibles.

Según Brígida Moreta, “el líder tiene que reconocer que tiene a una generación distinta delante y que están preparados de una forma distinta, pero que se cuenta con ellos y que también se puede aprender de ellos”. Por ello, las entrevistadas tuvieron en cuenta

los valores y comportamientos de los *Millennials* a la hora de opinar sobre el estilo de liderazgo más adecuado para influir y motivar a esta generación. Todas ellas coincidieron que el estilo democrático o participativo sería el óptimo para la Generación Y debido a sus ganas de implicarse con las tareas, participar en las decisiones y sentirse que forman parte de algo. Por ello, están de acuerdo en que una persona capaz de delegar, valorar a su equipo, impulsar a dar lo mejor posible y de mantener un buen ambiente de trabajo es fundamental para liderar a esta generación.

Brígida Moreta opina que los *Millennials* necesitan un líder que no imponga, sino que lo tiene de tal manera formulado que es capaz de que los otros coincidan con lo que él quiere. Defiende que debería dársele a los miembros de esta generación la oportunidad de opinar y proponer ideas. En su opinión, a la Generación Y se le debería liderar desde la sencillez, la cercanía y la relación. Asimismo, Cristina Garmendia considera que hay que dedicar bastante tiempo a entender cuáles son las aspiraciones de los *Millennials* e incorporar su visión en la toma de decisiones. Señala que “en un mundo con tanta información y tan cambiante, tienes que intentar llevar a la mesa de reflexión para la toma de decisiones visiones muy distintas. Y eso no solo se consigue teniendo un equipo de dirección diverso, tienes que tener una visión intergeneracional. Y para eso tienes que elevar a los órganos de reflexión a los jóvenes”. Belén Aldecoa considera que también es muy importante tratarles como a iguales y dedicar tiempo a formarles y enseñarles. De esta manera estarán más comprometidos e implicados con los objetivos comunes. Por otro lado, Natalia García de la Calle opina que el estilo democrático podría combinarse con el carismático y el transformacional. En su opinión, los jóvenes disfrutan trabajando en modelos AGILE, “en los que todo el mundo trabaja con unos perfiles multifunción donde el ideal es que todo el mundo sepa hacer de todo, donde todo el mundo contribuye, donde los objetivos son conocidos por todos”. Por su parte, Sara Santos Ugarte defiende que el estilo transaccional no debería utilizarse de ninguna manera con los jóvenes, ya que éstos quieren que se les valore de otra manera y no solo por sus resultados. Finalmente, aunque Pilar Pato y Concepción Gómez de Liaño están de acuerdo con que el estilo participativo funciona bien con los *Millennials*, ambas señalan que tampoco es bueno descartar por completo el autocrático. En su opinión, es bueno marcar a veces los límites y ejercer cierto control o monitorización debido a su

inexperiencia. Pilar Pato opina que hay que ganarse a esta generación desde la confianza, desde el respeto y desde la complicidad.

Como se ha mencionado previamente en este trabajo, el *feedback* es una herramienta muy valorada por los *Millennials*. Al preguntarles su opinión sobre la importancia y utilidad del *feedback* en el entorno laboral, las entrevistadas están de acuerdo en que es una herramienta fundamental para el aprendizaje y desarrollo de las personas. Según Pilar Pato, “todos tenemos puntos ciegos, con lo cual todos necesitamos el *feedback* como una herramienta que nos ayude a progresar o a crecer. Si no hay *feedback* no hay aprendizaje”.

No obstante, todas reconocen la dificultad que plantea dar *feedback* y defienden la importancia de adaptarse al interlocutor. Además, coinciden en que las personas, por lo general, son muy sensibles a las críticas y algunas admiten haber observado una mayor sensibilidad en los *Millennials*.

Al exponer su manera de aportar un *feedback* negativo, las entrevistadas coinciden en que es importante quitar el ruido – entendido como las interrupciones o cualquier elemento que pueda distorsionar el resultado – y que suele ser más efectivo si se añade un mensaje positivo al mensaje “negativo” de mejora. Natalia García de la Calle utiliza la “técnica del sándwich”. Es decir, “empieza diciendo algún aspecto bueno del interlocutor, mete en medio lo que hay que mejorar y termina enfatizando la parte positiva y ofreciendo tu ayuda para mejorar esa parte negativa”. No obstante, todas señalan que es esencial ser firme en el mensaje y no mezclar ideas. Por su parte, Cristina Garmendia suele incluir experiencias y aprendizajes personales a la hora de aportar *feedback* para conectar mejor con el interlocutor y transmitir un mensaje claro: “todos tenemos aspectos que mejorar”. Por último, las entrevistadas también consideran importante que se logre una comunicación bidireccional en la que el interlocutor aporte su opinión y visión al respecto. Es más, consideran útiles herramientas como el *feedback* 360 con las que otras personas del equipo u otros supervisores puedan opinar también. De esta manera se obtiene una evaluación más detallada y que incorpora puntos de vista de todos los niveles jerárquicos.

7.4.3 El liderazgo femenino

Se les preguntó también a las entrevistadas si, dentro de las habilidades que habían destacado de un buen líder, identificaban alguna que pudiese estar más desarrollada o ser más natural de mujeres. Ninguna de ellas quiso generalizar porque son conscientes de que cada uno, independientemente de su género, tiene una personalidad y vive unas experiencias que le hacen desarrollar unas cualidades u otras. No obstante, todas coinciden en que la empatía puede ser una cualidad más natural de las mujeres. Consideran que la mujer tiende a escuchar y dialogar más, a adoptar una postura protectora, a buscar la afiliación, a conectar mejor con las personas y entender sus emociones. Pilar Pato opina que la sensibilidad hacia el mundo emocional posiblemente es más de naturaleza femenina, por lo general. Cristina Garmendia defiende que “hemos sido educadas en unos determinados roles y con una determinada cultura familiar, que es la que más importa, y entonces adoptamos actitudes distintas a los hombres en términos generales”. En su opinión, somos mucho menos reivindicativas, más participativas, escuchamos más y las discusiones son más pausadas. “En definitiva, creo que tenemos una manera distinta de expresarnos”. Por su parte, Natalia García de la Calle considera que las mujeres somos más permeables a lo que pasa a nuestro alrededor, somos capaces de ver más allá de lo profesional y entendemos mejor los problemas de origen personal. Sara Santos opina que la capacidad de empatizar de las mujeres se ve reflejada también en la figura materna: “las madres suelen ser las que más conectan contigo y saben cuándo te pasa algo”.

Las principales barreras a las que se enfrenta una mujer a la hora de acceder a puestos de liderazgo fue otro de los temas abordados en la entrevista. Algunas entrevistadas mencionaron que ciertos aspectos socioculturales, familiares, la educación, la falta de oportunidades y los sesgos inconscientes en las empresas pueden suponer barreras para las mujeres en el mundo empresarial. Eva Levy (“Las empresas ante el reto del liderazgo femenino”, 2019) considera que existen sesgos muy difíciles de erradicar y que están presentes en los procesos de selección y promoción. Defiende también que “las cosas tienen que cambiar de abajo a arriba” y que se debe comenzar con la educación. Socorro Fernández (“Las empresas ante el reto del liderazgo femenino”, 2019) defiende que existe un problema de corresponsabilidad: “Es un problema social. Cada vez la mujer va

a renunciar menos a su carrera profesional porque ahora no se puede mantener una familia solo con un sueldo. Por tanto, no se trata de un problema de las mujeres, es un problema de sostenibilidad social. La sociedad no es sostenible si no tenemos siguiente generación”.

No obstante, las entrevistadas coincidieron en que la mayor barrera a la que se enfrenta una mujer es una misma. Brígida Moreta cree que tenemos en nuestro bagaje que no se nos acepta o que tenemos menos capacidades. En su opinión, la mujer cuando es líder intenta ser impositiva, intenta demostrar que sabe tanto como otros y parece que está en una competición. Según Pilar Pato, “lo que se espera de una mujer sigue estando muy arraigado al cuidado de la prole. Y yo creo que eso, al final, tiene mucho peso en nosotras y hace que las primeras que desarrollemos dudas acerca de nuestra capacidad como líderes seamos las mujeres. Incluso afecta a nuestro deseo de dónde quiero estar, ¿deseo estar con la familia o deseo crecer profesionalmente en una organización?” Ella opina que muchas mujeres se enfrentan a esta dicotomía y que todavía tiende a resolverse a favor del cuidado de la familia, de la renuncia y del estar en casa que al lado de la ambición. Se trata, por tanto, de “tenerlo muy claro y articularlo muy bien en tu estrategia familiar y tu estrategia de vida”. Cristina Garmendia pudo comprobar de primera mano esta falta de confianza por parte de las propias mujeres en un estudio que realizó sobre la percepción de la innovación en la sociedad. Comenta que la diferencia de resultados obtenidos entre hombres y mujeres fue abismal, considerándose la mujer mucho menos capaz de desempeñar ciertas habilidades que el hombre. Natalia García de la Calle argumenta que, en muchas ocasiones, estas inseguridades hacen que creamos que debemos hacer mucho más o todo excelente para que se nos tenga en cuenta o se nos valore: “a veces, ponemos una carga de presión y exigencia sobre nosotras mismas que es muy dañina”. Finalmente, Concepción Gómez de Liaño expone las 5 C’s de un buen líder: la capacidad, el compromiso, la confianza en uno mismo, el coraje y la gestión de contactos. En su opinión, son las tres últimas en las que las mujeres debemos trabajar más.

Atendiendo a estas barreras, se les pidió a las entrevistadas que aportasen algunos consejos para lograr superarlas. El primero consiste en tomarse el tiempo para planificar una carrera profesional exitosa, que requiere mucho trabajo, dedicación y largas horas

en el trabajo. El segundo es reconocer que la competencia existe y que las mujeres deben aprender a exhibir las habilidades y comportamientos necesarios para competir. El tercero está relacionado con la tenacidad y la determinación. Realizar un trabajo excepcional y relevante para la organización, mostrar compromiso, y hacerse visible para que otros sean conscientes de tus logros. El cuarto consiste en tener confianza y coraje para hacerse valer y crecer en un sistema dominado principalmente por hombres. Como dice Brígida Moreta, “no tenemos que reafirmarnos como mujeres, sino que, nuestro ejemplo, entrega y manera de ver las cosas debe ser suficiente”.

Finalmente, se preguntó a las entrevistadas si creían en un estilo de liderazgo con características generalmente femeninas y, en caso afirmativo, cómo lo definirían. Al igual que en la comunidad académica, se obtuvieron opiniones mixtas. Todas argumentaron que el estilo de liderazgo depende de persona, no tanto del género. Pilar Pato no cree que exista un estilo de liderazgo femenino como tal, sino que depende de la persona: “hay hombres muy femeninos y mujeres muy masculinas”. No obstante, algunas de ellas sí creen que ciertas características y cualidades femeninas podrían conformar un estilo de liderazgo distinto. Cristina Garmendia considera que el liderazgo femenino es aquel que es menos impositivo, más participativo y dialogante. En su opinión, “el liderazgo femenino es una fortaleza no a través de la imposición sino a través de la autoridad”. Natalia García de la Calle opina que el estilo democrático podría clasificarse como un estilo femenino de liderazgo. Además, comenta que la colaboración, el diálogo, la escucha, la capacidad de adaptarse al interlocutor y la atención a las particularidades personales son cualidades generalmente encontradas en la mujer. Por último, cabe destacar que algunas de las entrevistadas que dicen no creer en un estilo de liderazgo de características femeninas admiten haberse visto influenciadas por el entorno masculino que les rodea. Según Belén Aldecoa, “el mundo directivo es un mundo de hombres, y eso puede hacer que cambies tu estilo natural para adaptarte probablemente a un estilo más masculino como era antes”.