

# IMPARABLES

**AUTORA DISPONIBLE PARA ENTREVISTAS EL MARTES 26 DE ENERO**



## ¿Por qué una guía pensada para mujeres profesionales?

Porque las mujeres tenemos un estilo propio de comunicación que no siempre es bien comprendido ni aceptado en el entorno empresarial, político y, en general, en el ámbito público.

Porque muchas de nosotras trabajamos en entornos predominantemente masculinos, y conocer las diferencias entre los patrones de comunicación de hombres y mujeres nos da ventaja para adaptarnos, responder y actuar con mejores resultados.

Porque, en general, el entorno profesional todavía está pensado por hombres y para hombres, lo que nos obliga a superar obstáculos constantemente.

Porque ser conscientes de las barreras psicológicas e ideas limitantes nos permite tomar las riendas de nuestra vida y llegar mucho más lejos. Porque podemos liderar con nuestro propio estilo de comunicación y conseguir más influencia, visibilidad y respeto sin necesidad de masculinizarnos.

Porque muchas hemos vivido en carne propia los conceptos «techo de cristal», «brecha salarial», «suelo pegajoso», «mansplaining», «doble jornada», «criptoginia» o «síndrome de la impostora» y nos habría gustado tener la fórmula para lidiar con ello. Porque a pesar de estar cada día más cerca de la igualdad todavía tenemos mucho camino que recorrer y una gran responsabilidad hacia las nuevas generaciones de hombres y mujeres.

**LA PRIMERA GUÍA DE COMUNICACIÓN PROFESIONAL ESPECÍFICA  
PARA MUJERES**

# TERESA BARÓ

Es especialista en comunicación personal en el ámbito profesional. Tiene una larga experiencia en consultoría de comunicación directiva y entrenamiento de profesionales de todos los sectores. Colabora con empresas y universidades españolas y latinoamericanas, y diseña programas formativos para los colectivos más diversos y especializados.

Desde el inicio de su carrera acompaña a mujeres profesionales para que sean más visibles, tengan más poder y consigan sus objetivos.

Es fundadora y directora de **Verbalnoverbal**, una consultoría especializada en desarrollar competencias comunicativas en todos los niveles de la empresa.

Es colaboradora habitual en los medios de comunicación y está presente en las principales redes sociales. También es autora de *La gran guía del lenguaje no verbal*, *Manual de la comunicación personal de éxito*, *Guía ilustrada de insultos e Inteligencia no verbal*, todos ellos publicados por Paidós.

[www.teresabaro.com](http://www.teresabaro.com)



© Archivo de la autora

## SUMARIO

### INTRODUCCIÓN

¿Por qué *Imparables*?

¿Qué encontrarás en *Imparables*?

### 1. LOS RETOS DE LA MUJER PROFESIONAL HOY

Tenemos un objetivo global

Los problemas a los que nos enfrentamos

La influencia de la educación

El distinto valor del tiempo

Los prejuicios respecto a las mujeres

Necesitamos más visibilidad

Gestión emocional. Trabajar la autoestima

Tú y tu marca personal

### 2. HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO

Madera de líder

¿Podemos salir de nuestro rol? ¿Podemos romper estos estereotipos?

¿Es adecuado hablar de liderazgo femenino?

¿Quieres ser directiva?

### 3. APRENDE A INTERPRETAR LOS MENSAJES DE LOS DEMÁS Y CONÓCETE MEJOR A TI MISMA

Conocernos y conocer a los demás

Diferencias en el estilo de comunicación masculino y femenino tradicionales

La diferencia en el comportamiento no verbal

Cómo usamos la palabra hombres y mujeres

La importancia de la voz: el paralenguaje

### 4. LAS CONVERSACIONES EN EL TRABAJO

El arte de conversar

Las conversaciones corrientes

Escuchar y preguntar nos da más poder

Asertividad

Situaciones difíciles, conversaciones trascendentes

Epílogo

Glosario

Bibliografía

Agradecimientos

## EXTRACTO DE LA INTRODUCCIÓN

«[E]l primer capítulo del libro es una guía para situarte, una reflexión acerca de cómo te ha influido la educación y cómo liberarte de creencias negativas. El autoconocimiento y la superación de complejos, culpas y miedos nos permite tomar decisiones, afrontar situaciones difíciles y progresar.

Compruebo con frecuencia que dos de los grandes obstáculos con los que topamos cada día las mujeres profesionales son la gestión del tiempo y la visibilidad. Y ambos están relacionados. La conquista del tiempo y de la visibilidad tienen que ser dos de tus faros. Si asumes el valor que tiene dominarlos, ya tienes un camino mucho más llano hacia el éxito. En este capítulo encontrarás recursos para empezar a trabajarlo.

En el segundo capítulo abordo uno de los temas fundamentales para la mujer de hoy: el liderazgo y las habilidades para romper este techo de cristal. No me extiendo en teorías sobre el liderazgo, sino que voy directamente a tratar las actitudes y los recursos que recomiendo para asumir más protagonismo en la empresa, tanto si tienes cargos directivos como si no.

[...]

El tercer capítulo se centra en las diferencias de los estilos comunicativos tradicionales femenino y masculino. Es decir, en lo que se ha esperado acerca de cada uno de los géneros, de una forma más o menos acentuada. Esto te permitirá conocer mucho mejor las estrategias de comunicación de cualquier persona, incluidas las tuyas propias, y adaptar tu comportamiento a los objetivos que persigues. No pretendo que asumas los patrones masculinos para ser más poderosa ni que renuncies a tu «feminidad». Sino que seas consciente de cada una de tus acciones y puedas desenvolverte mejor en el entorno.

Y ya en el cuarto capítulo encontrarás soluciones a situaciones habituales en el trabajo (y fuera). Es un complemento más a todas las herramientas del libro: un minicompendio de fórmulas para saber actuar en situaciones que a veces nos ponen contra las cuerdas».

pp. 15-16

## EXTRACTOS DEL LIBRO

### 1. LOS RETOS DE LA MUJER PROFESIONAL HOY

#### Los problemas a los que nos enfrentamos

«En la actualidad, los temas más candentes de las mujeres en la sociedad occidental son el difícil acceso a los puestos de alta dirección, la diferencia de salario por el mismo trabajo, la violencia, el abuso y la explotación sexual, la descompensada dedicación al cuidado de la familia, la segmentación por género de muchas profesiones, la mayor afectación del edadismo para las mujeres, el diferente rasero con el que se percibe la libertad sexual de un género y otro, la obligación de responder a unos estándares de belleza y un largo etcétera de diferencias de trato que podemos considerar discriminaciones».

pp. 21-22

#### Necesitamos más visibilidad

«[L]a realidad nos dice que para tener más opciones en el entorno laboral tenemos que ser vistas, pues esto nos permite demostrar habilidades, optar a promociones, obtener relaciones estratégicas y optar a mejores puestos y remuneraciones. Es tan importante para los hombres como para las mujeres, pero nosotras tenemos una doble dificultad: nuestra poca predisposición a estar bajo los focos y la poca tendencia de los demás a reconocer nuestras contribuciones. Además, se nos desincentiva todo intento y aparecen algunas reacciones defensivas de compañeros hombres y acusaciones de las mujeres del entorno por ser demasiado ambiciosas. Violar las expectativas de género siempre genera rechazo».

## 2. HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO

### ¿Podemos salir de nuestro rol? ¿Podemos romper estos estereotipos?

«[S]i nos comportamos de forma distinta a lo que se espera de nuestro género, frustramos las expectativas en el entorno social. Y esto genera rechazo, especialmente si estos comportamientos distintos tienen éxito. Cuanto más firmes sean las creencias en este entorno, más difícil, penoso y arriesgado será salir del rol. Por esta razón, hoy encontramos grandes diferencias entre mujeres de un país o de otro, entre las que viven en grandes ciudades o pequeñas, o entre las que están en un entorno laboral o en otro.

Está claro, pues, que las mujeres de hoy en día nos encontramos sin duda en una encrucijada. Y es que, por un lado, tememos que nos miren mal o nos rechacen si ejercemos un rol de liderazgo, pero, por otro lado, si cumplimos con las expectativas culturales de nuestro género, es muy difícil (o imposible) que podamos acceder a determinados cargos. ¿Qué podemos hacer entonces? Pues nos toca aplicar en nuestra vida una combinación flexible de ambos roles, de forma que utilicemos a nuestro favor —dependiendo del entorno en el que nos hallemos— tanto los atributos tradicionalmente masculinos como los femeninos. Lo que está claro es que las mujeres que no despliegan las características asociadas al liderazgo efectivo tienen, en realidad, pocas opciones de ocupar cargos directivos.

[...]

Según diversos estudios, mencionados por Lupano y Castro, las personas adquirimos unas ideas sobre el liderazgo (teorías implícitas) desarrolladas a través de experiencias pasadas con líderes. Estas ideas se concretan en una serie de características que los seguidores esperan de sus líderes.

Esto significa que si una mujer entra con su modelo de liderazgo femenino (más empático, más compasivo) a una empresa que hasta ese momento se regía por un estilo masculino, la confianza que inicialmente depositarán los trabajadores en ella será menor, ya que no responde al modelo que el grupo espera de su líder.

Por esta razón, nuestros potenciales seguidores nos aceptarán más fácilmente como líderes si la imagen que tienen de nosotras coincide con los prototipos que tienen internalizados».

pp. 144-146

## 3. APRENDE A INTERPRETAR LOS MENSAJES DE LOS DEMÁS Y CONÓCETE MEJOR A TI MISMA

### La diferencia en el comportamiento no verbal

«Hay una idea errónea muy extendida y es que nos podemos entender a base de gestos y que la comunicación no verbal es universal. Nada más lejos de la realidad. Hay una parte compartida, pero todos nos comunicamos en función también de nuestra cultura, clase social o género.

En efecto, a través de la comunicación no verbal estamos dando información sobre nuestros orígenes culturales y sociales, nuestra personalidad, nuestro estado de ánimo o nuestras intenciones. Y también damos señales, a veces muy sutiles, de lo que queremos disimular: nerviosismo, inquietud, inseguridad, etcétera

Además, hay algo que todos mostramos de una manera o de otra cuando nos relacionamos: el estatus. Es decir, mostramos nuestra posición en el grupo o en la sociedad. Mostramos el poder que tenemos o que nos gustaría tener. Y esto es crucial para entender la comunicación humana en general, así como la relación en la empresa y la comunicación entre hombres y mujeres, en particular.

Estamos acostumbrados a pensar que la comunicación se basa en palabras, pero aunque estas puedan tener un significado objetivo, es el conjunto de mensajes no verbales que las acompañan lo que les da el auténtico significado. La combinación de estos distintos niveles de mensajes enriquece nuestra comunicación, pero también la puede dificultar.

Y aquí está una de las grandes claves de la eficacia comunicativa: interpretar correctamente estos mensajes. Cuando en una reunión alguien dice: “No estoy de acuerdo”, estas palabras tendrán un efecto completamente distinto dependiendo de quién lo dice y con qué tono de voz, cómo mira a su interlocutor, cómo ha movido las manos al decirlo... El efecto en los demás puede ser tan diferente como que todo el mundo escuche atentamente o haga caso omiso como si no hubieran oído nada».

pp. 193-194

## Cómo usamos la palabra hombres y mujeres

«Los científicos están estudiando todavía el porqué de nuestras distintas formas de comunicarnos: puede ser a causa de la diferente anatomía del cerebro, de las cargas hormonales que recibimos unos y otras, o de que nosotras tengamos más neuronas dedicadas al área del lenguaje. No sabemos hasta qué punto nuestro comportamiento comunicativo, y en concreto el uso de la palabra, es una cuestión genética.

[...]

Si genéticamente tenemos predisposición a distintos tipos de relación, tenemos además la influencia de la socialización que parece que refuerza estas actitudes. Quizás sea por el peso de ambos factores que las mujeres, en general, cuando entramos en el mundo laboral, especialmente si está dominado por hombres, nos sentimos como un pez fuera del agua. A la tendencia natural a evitar el conflicto se suma que tradicionalmente no nos habían educado para hablar en el ámbito público, donde era mejor dejar que fueran ellos los que hablaran.

Además, apabulladas por la seguridad de ellos y la contundencia de sus mensajes, tendemos a dejarles hablar y exhibir sus conocimientos. En general, se espera que hablemos menos, que estemos de espectadoras. Y que cuando lo hagamos, seamos prudentes, diplomáticas, discretas, comedidas, humildes.

Nosotras estamos entrenadas en el arte de escuchar, observar y empatizar con los demás, en tener conversaciones que buscan la participación del otro y el acuerdo. Ellos están entrenados para competir, defender sus intereses y mostrar músculo, también músculo verbal. Y todo esto lo llevan a cabo en el ámbito público.

Pero a las mujeres, durante siglos, se nos ha privado del derecho al discurso, el derecho a la palabra, algo que todavía no hemos recuperado al cien por cien.

Nos encontramos, entre otras dificultades, con que no tenemos entrenamiento emocional, no disponemos de todas las tribunas ni aplicamos los mismos recursos lingüísticos para hablar y defendernos con seguridad y eficacia. Ellos han entrenado toda la vida, han tenido modelos en los púlpitos, estrados, atriles, salas de juntas y platós de televisión. Ellos salen con ventaja porque juegan en su terreno. Dominan la expresión propia del campo de la política y los negocios. Y aunque nosotras tengamos la misma capacidad, no la utilizamos de la misma manera.

¿Podríamos cambiar las normas y hacer que el mundo profesional se adaptase lingüísticamente al modelo más femenino? De momento parece difícil, pues los comportamientos y el lenguaje de quien ostenta el poder es el que aparece socialmente como referente y de prestigio. Por lo tanto, se necesita un importante cambio de mentalidad para integrar el estilo femenino de comunicación en un mundo dominado todavía por hombres. En este tiempo de cambio, probablemente lo más práctico será entender cómo nos comportamos y por qué, y ver que tanto el estilo femenino como el masculino tienen grandes virtudes. Aunque lentamente vamos acercándonos, y cada vez compartimos más las formas de expresión. Mientras ellos aprenden a ser más empáticos, comprensivos y corteses, nosotras procuramos ser más directas, claras y asertivas.

No es necesario masculinizar nuestro lenguaje verbal, igual que tampoco lo es en el caso del lenguaje no verbal y la voz. Pero conocer bien los dos estilos y aprovechar las virtudes del masculino nos puede ayudar a entendernos mejor y a obtener mejores resultados en el campo profesional».

pp. 277-279

## 4. LAS CONVERSACIONES EN EL TRABAJO

### Asertividad

«[S]e dice con mucha frecuencia que al estilo femenino de comunicación le falta asertividad. Se entiende que el hombre es asertivo porque es capaz de defender sus intereses, expresa sus opiniones con menos reparos o puede decir «no» con más facilidad.

Las personas asertivas no aceptan pasivamente su situación ni reaccionan con agresividad, sino que encuentran la manera y el momento oportuno para defender sus intereses. Pero tiene que quedar claro que se puede ser asertivo de una forma diplomática, respetuosa y hasta sensible y cariñosa.

[...]

La asertividad se basa en una actitud humilde, abierta, tolerante, respetuosa y empática, pero al mismo tiempo firme, con criterio propio, segura y clara en la expresión.

Además, no estamos hablando solo de palabras, sino de lenguaje no verbal y de voz, que son los elementos que dan verdaderamente el estilo y las emociones a la interacción».

pp. 321-322.

### **Situaciones difíciles, conversaciones trascendentes**

«El acoso sexual en el trabajo, y en cualquier otro ámbito, es un reflejo más de la creencia de que a las mujeres se las puede tocar, asediar o usar como si fueran de propiedad.

En estos últimos años hemos visto cómo miles de víctimas rompían este silencio y denunciaban todo tipo de atrocidades perpetradas por personas que tenían una posición de poder: maestros, sacerdotes, empleadores, jefes, compañeros...

En la mayor parte de las grandes empresas se han tomado medidas para evitar este tipo de prácticas a base de manuales de prevención, de normativas y de sanciones. Pero a pesar de todo, el acoso sexual sigue presente en nuestras organizaciones y muchas mujeres abandonan su trabajo por esta razón, aunque no lo confiesen. Desgraciadamente, todavía recae más la vergüenza y la culpabilización social sobre la víctima que sobre el perpetrador. Y aunque faltan datos fiables, en la actualidad se considera que esta podría ser una de las causas del techo de cristal.

¿Por qué? Porque ante el acoso de compañeros o jefes, algunas mujeres prefieren cambiar de empresa antes que denunciar la situación, ya sea ante la policía o ante instancias superiores en la empresa. Normalmente porque supone evidenciar públicamente un conflicto, con la visibilidad que conlleva entre los compañeros de la empresa o el estrés emocional que puede generar en las propias familias.

[...]

Por lo que respecta a nuestra seguridad y dignidad en la empresa, y para poder combatir el acoso laboral y sexual es necesario:

- Tomar conciencia de que hay comportamientos y actitudes que no debemos tolerar.
- Trabajar la confianza en nosotras mismas y el coraje, al igual que nuestras habilidades para poder reaccionar cuando se presenta la situación.
- Tener en cuenta que hay mecanismos para denunciar estos comportamientos. Si todas denunciamos, no solo nos defendemos nosotras, sino que prevenimos otros abusos a otras mujeres».

pp. 359-361

#### **Para más información y entrevistas:**

Paloma Cordón  
934 928 633 - 699629430  
[pcordon@planeta.es](mailto:pcordon@planeta.es)

Guillem Duran  
934 928 442  
[especializadas@colaborador.planeta.es](mailto:especializadas@colaborador.planeta.es)