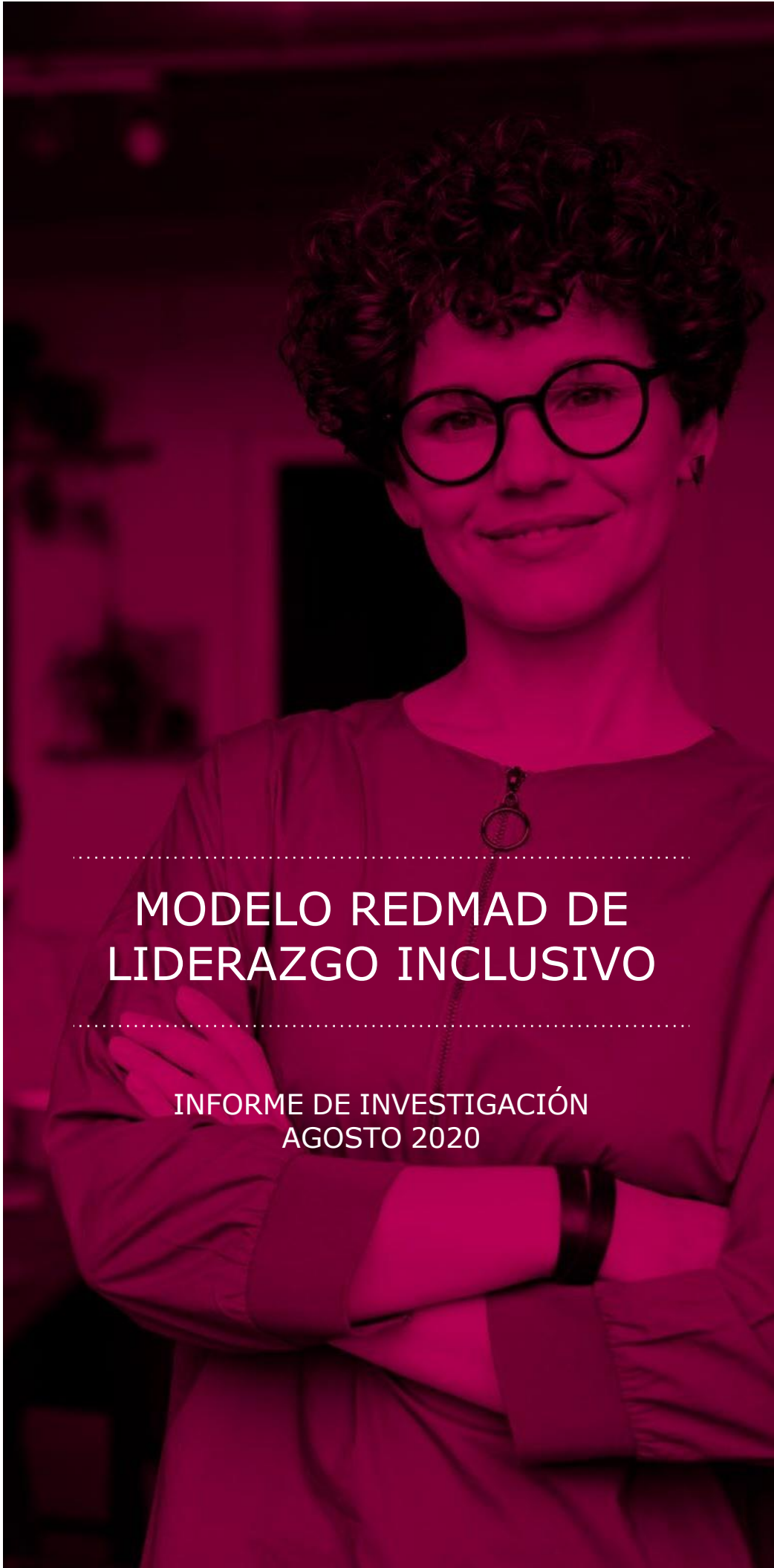
RED MAD
MUJERES ALTA DIRECCION

PERSPECTIVAS | REDMAD



MODELO REDMAD DE LIDERAZGO INCLUSIVO

INFORME DE INVESTIGACIÓN
AGOSTO 2020

MUJERES ALTA DIRECCION

PERSPECTIVAS REDMAD

MODELO REDMAD DE LIDERAZGO INCLUSIVO

Informe de investigación
Agosto 2020

Prefacio

¿Qué podemos hacer para enfrentar los cambios que atravesamos? ¿Cómo aportar a la sostenibilidad de las organizaciones de las que somos parte y a nuestro país? Estas son algunas de las preguntas que nos hacíamos hace más de un año, incluso antes del estallido social y, por supuesto, de la pandemia.

Guiadas por el reconocimiento de los problemas que son fuente de conflicto en nuestra sociedad, como la desigualdad y la exclusión, decidimos iniciar la búsqueda de aquellos referentes y modelos que nos permitieran contribuir de modo concreto. Mientras haya excluidos habrá riesgos para la supervivencia de las instituciones y organizaciones, así como un espacio libre para el enfrentamiento, en todas sus formas de expresión, algunas de las cuales pueden llevar a la destrucción y ciertamente alejarnos de nuestro propósito de alcanzar sociedades sostenibles.

Cuando nacimos como una red que pretende potenciar y visibilizar a mujeres en posiciones de liderazgo, no pensábamos en cualquier tipo de liderazgo. No buscamos el liderazgo por el liderazgo. Queremos cambiar las organizaciones haciéndolas más humanas y sostenibles. Bajo este compromiso, queremos ser ambiciosas con los desafíos que nos planteamos y aspirar legítimamente a transformar el mundo, desde nuestro día a día, para hacerlo más sostenible: no solo para nosotras sino para todos y todas, para las generaciones de hoy y también las que vendrán y para las cuales esperamos haber trazado un camino con más y mejores oportunidades.

El liderazgo inclusivo es una ruta que comenzamos a recorrer en 2020 y marca el enfoque del trabajo que RedMad llevará a cabo en los próximos años con miras a realizar una contribución decisiva a la sostenibilidad empresarial en Chile, a través de un modelo que construya organizaciones sostenibles y resilientes capaces de valorar y gestionar la diversidad.

Este documento es el inicio del camino para empujar las respuestas a las preguntas que planteamos al inicio -situándonos en nuestras posiciones de liderazgo y bajo la perspectiva de la sostenibilidad-, buscando alternativas factibles que nos permitan alcanzar las transformaciones necesarias para el futuro de nuestros ámbitos privados, nuestras organizaciones y nuestro país.

Contenidos

1. Introducción: **7**
Una reflexión sobre complejidad y disrupción 4.0

1.1 Desafíos globales 7
1.2 Desafíos locales 8
1.3 Complejidad social, complejidad digital 8

2. Sostenibilidad e inclusión: **11**
Un mismo camino corporativo

2.1 Exclusión, inequidad y subdesarrollo explosivo 12
2.2 Inclusión para el desarrollo sostenible 13

3. Diversidad e inclusión **14**

3.1 Incluir la diversidad 14
3.2 Brecha de género 14
3.3 Inclusión para la sostenibilidad del negocio 15
a. Mejores resultados 16
b. Mantener la licencia social 19

4. Liderazgo inclusivo: **20**
Poniendo el foco en las personas

4.1 Liderazgos en constante evolución 20
4.2 Modelos de liderazgo inclusivo 23
a. Deloitte: Los seis rasgos distintivos de liderazgo inclusivo (2016) 23
b. Catalyst: Liderazgo inclusivo: visión en seis países (2014) 24
c. Retos 2025: La visión de los CEO de Latinoamérica (2019) 25
4.3 El liderazgo inclusivo según los entrevistados 25

5. Lo femenino como perspectiva de inclusión **27**

5.1 Lideresas en la pandemia 27
5.2 Liderazgo femenino 29
5.3 Liderazgo femenino: liderazgo inclusivo 30

6. Conclusiones: el modelo de Liderazgo inclusivo que propone REDMAD **32**

Resumen ejecutivo

El presente informe de investigación se ha construido para REDMAD a partir de la revisión y análisis de fuentes secundarias y la realización de entrevistas a consejeros, socias y ejecutivos relacionados con la corporación.

El objetivo es darle un sustento teórico a un nuevo relato que la organización quiere proponer sobre **la necesidad de promover liderazgos más inclusivos** ante los acelerados y agitados cambios del contexto social, para los cuales ya no sirven las antiguas fórmulas.

A lo largo del texto se busca responder cómo debieran evolucionar los liderazgos corporativos para enfrentar los desafíos que presenta el mundo actual: desafíos crecientemente complejos, transversales y globalizados, originados en dinámicas históricas de exclusión social, potenciados por las nuevas tecnologías y sus formas de relación, que tienen en jaque a los estilos de liderazgo tradicionales y se constituyen como riesgos para las organizaciones.

Partimos reflexionando sobre cuáles son estos desafíos, encabezados por el cambio climático y la transformación digital, y las formas "4.0", disruptivas y globales en que se manifiestan a nivel social, de la mano de las redes sociales y sus orgánicas desjerarquizadas, descentralizadas y "virales".

Luego planteamos que los conceptos de sostenibilidad y de desarrollo sostenible – cuya referencia principal son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU – son una respuesta a estos desafíos, tanto porque se hacen cargo de las problemáticas específicas que afectan a la población mundial, como porque ofrecen una perspectiva inclusiva para resolverlas. Queda en evidencia que la inequidad, derivada de múltiples formas de exclusión, es lo que está en la base de los "explosivos" riesgos sociales potenciales.

A continuación revisamos cómo entendemos diversidad e inclusión, primero desde la perspectiva universalista de la dignidad humana y luego como herramientas corporativas para la innovación y la sostenibilidad. Veremos en este apartado que ambos conceptos son distintos pero están profundamente vinculados: mientras la diversidad es una realidad concreta a incorporar, la inclusión es la manera positiva de abordarla, un compromiso ético de no discriminación y trato igualitario, a la vez que una acción intencionada para corregir la exclusión existente.

Llegamos entonces a la pregunta sobre hacia dónde tienen que evolucionar los liderazgos de hoy, en el sentido de cuáles son los atributos personales que necesita un o una líder para abordar la complejidad y darle sostenibilidad al negocio, y proponemos que esa evolución debe ser un tránsito hacia un liderazgo de tipo inclusivo.

A partir de modelos de distintos autores y publicaciones, más las opiniones de nuestros entrevistados, presentamos un listado de atributos compuesto principalmente por habilidades "blandas" – capacidad de escucha, disposición a conversar, colaboración, por mencionar algunos – que se alejan claramente de la caricatura tradicional del líder: una autoridad jerárquica, de palabra fuerte y asertiva, de quien se espera cierto nivel de agresividad para competir, con el único objetivo de ganar.

En nuestras mentes esa caricatura inmediatamente es un hombre. Y es que hay un *match* cultural entre ese tipo de líder y el estereotipo de género masculino, idea que nos abre a indagar si acaso el liderazgo inclusivo que buscamos proponer – con los atributos antes mencionados – es un liderazgo femenino. Diversas autoras plantean que sí, no por razones biológicas propias de cada género, sino porque la construcción cultural de los estereotipos masculino y femenino nos hacen entenderlo así.

Es por esto que este informe de investigación concluye con la invitación a que REDMAD articule un relato que vincule ambos conceptos y proponga **un modelo de liderazgo inclusivo basado en las formas culturalmente femeninas de liderar, que se ofrezca como una perspectiva para que hombres y mujeres sean capaces de construir y dirigir equipos efectivos en hacer que sus organizaciones sean sostenibles en un escenario de creciente diversidad y complejidad.**

Agradecemos las valiosas entrevistas que otorgaron para este informe a:

- Fernando Fascioli, Presidente de McCann Worldgroup para América Latina y Caribe. Ganador Premio Complementariedad REDMAD 2019.
- Eduardo Opazo, profesor de laFacultad de Comunicaciones UC. Consejero REDMAD.
- Nicole Romo, directora social de la Comunidad de Organizaciones Solidarias. Socia REDMAD.
- Daniel Sierra, consultor, ex vicepresidente de Recursos Humanos de Codelco. Consejero REDMAD.
- Maribel Vidal, VP Directora de Planificación Estratégica de McCann. Socia REDMAD.

1. Introducción:

Una reflexión sobre complejidad y disrupción 4.0

Vivimos tiempos desafiantes, qué duda cabe, cuando un virus ha puesto en peligro no sólo la salud y vida humanas, sino también el desarrollo social, político y económico de los países y la sostenibilidad de negocios, industrias y organizaciones.

Hoy, una gran proporción de las personas en el planeta viven sus vidas en confinamiento ocon restricciones a libertades civiles básicas, como son las de trabajo, movimiento y reunión, para enfrentar la amenaza del **Covid-19**. Una respuesta verdaderamente global, aunque no del todo coordinada a nivel supranacional, a una problemática que al mismo tiempo nos muestra cuán iguales somos y cuán desiguales vivimos.

1.1 Desafíos globales

La urgencia de la pandemia parece haber puesto en pausa la lucha contra el **cambio climático** que era, hasta ahora, el principal desafío para la humanidad. La conversación en torno a esta temática ha estado reuniendo crecientemente a más actores, desde Estados hasta empresas y organizaciones de todo tamaño, al mundo académico y científico y, por cierto, la ciudadanía.

Otro desafío global que se asoma cada día con más fuerza es la llamada cuarta revolución industrial. Un escenario de **transformación digital** que lleva a la humanidad a su versión "4.0" donde se ve tensionado el mundo productivo y del trabajo por la amenaza de la automatización, la educación queda en jaque, y cambian las formas en que las personas nos comunicamos y nos relacionamos.

La pandemia nos trajo un adelanto forzoso de esto último, dada la necesidad de mantener la distancia física y evitar actividades presenciales, acelerando el proceso de cambio relacional y profundizando el desafío.

La transformación digital, el cambio climático, y la pandemia visibilizan y empeoran otra crisis, tan antigua como vigente: las profundas **desigualdades económicas e inequidades sociales** que se traducen en pobreza y falta de desarrollo y bienestar para una parte importante de la población mundial. Por ejemplo:

- A raíz del calentamiento global, en África unos cuarenta y cinco millones de personas "se enfrentan a una situación de grave inseguridad alimentaria debido a las reiteradas sequías, las inundaciones generalizadas y el desorden económico", según advirtió la ONU en enero de este año.

- La mayor amenaza de la transformación digital es la desaparición de millones de empleos a causa de la automatización de procesos. En Chile esto alcanzaría al 53% de los empleos según la OCDE[1] afectando principalmente a trabajadores y trabajadoras de baja especialización.

- Las cifras de fallecimientos, contagios y hospitalizaciones por Covid-19 en Estados Unidos muestran que la población latina y luego la afroamericana han sido las más golpeadas. En esto influyen la precariedad laboral y de las condiciones de vida en general y, en el caso de los latinos, el hecho de tener estatus migratorio irregular hace que muchos prefieran no ir a centros de salud para no exponer sus datos personales.

1. *How's Life in the Digital Age? Opportunities and Risks of the Digital Transformation for people's well-being* (2019)

1.2 Desafíos locales

A nivel local, convivimos además con una crisis social y política que se expresó como un **estallido** a partir del 18 de octubre de 2019, cuando se comenzaron a suceder protestas callejeras, graves hechos de violencia y diversas expresiones político-ciudadanas, sucesos que quedaron opacados y/o en pausa en vista de la crisis sanitaria.

Una interpretación de lo sucedido en Chile la ofrece Benito Baranda, presidente ejecutivo de América Solidaria, líder de opinión y referente del mundo social. En múltiples entrevistas, Baranda ha relevado la idea de que este estallido, y en particular su arista más violenta y destructiva, fue la explosión de energía acumulada a causa de décadas de frustraciones y exclusión, "al igual que en un terremoto":

> *Esa energía social que ha sido aplacada y a la cual se le han hecho tantas promesas, terminó por explotar y la gota que rebalsó el vaso fue, por supuesto, algo casi accidental, que fue el alza del Metro. Uno comprende a veces tanta violencia, le da rabia la destrucción de algo que nos ha costado tanto a todos, especialmente en nuestra comuna (La Pintana), pero también, sin justificarlo, uno comprende que detrás de esa violencia de tanta gente está una sociedad construida sobre la desigualdad*[2].

Y si bien existen muchas otras interpretaciones – para un tema que polariza ya que aún está en pleno desarrollo – es innegable que el factor **desigualdad** está presente y se nos vuelve a aparecer como problema de fondo, al igual que con los desafíos globales que veíamos inicialmente.

1.3 Complejidad social, complejidad digital

Pero si bien esta realidad, la desigualdad, no es nada nuevo, hoy sucede en un escenario distinto debido a la consolidación y masificación de internet y las redes sociales[3]. Estas tecnologías han impulsado el **empoderamiento** del "ciudadano de a pie" y han permitido formas de organización cívica que escapan a la lógica y a las redes de los círculos de poder tradicionales.

Por eso hablamos de una **nueva complejidad**, porque existe una creciente **tensión entre la emergencia de fenómenos globales que agudizan la posición de vulnerabilidad de ciertos grupos sociales, ya precarizados, y el nuevo poder que éstos tienen para visibilizar sus problemáticas y hacerse escuchar.**

2. https://radio.uchile.cl/2019/10/21/benito-baranda-detras-de-esa-violencia-esta-una-sociedad-construida-sobre-la-desigualdad/
3. Según el informe Digital 2020 de Hootsuite, 4.500 millones de personas en el mundo usan internet, y 3.800 millones (50% de las población mundial) son usuarios de redes sociales. https://p.widencdn.net/1zybur/Digital2020Global_Report_en

Esto tuvo su "*avant premiere*" durante los coletazos que trajo la gran recesión económica provocada por la crisis *subprime* de 2008. En 2011 cientos de españoles "indignados" acamparon por casi dos semanas en la Puerta del Sol de Madrid, y pocos meses después otros cientos de neoyorkinos "ocuparon" Wall Street por varias semanas bajo el lema "somos el 99%", aludiendo directamente al problema de la extrema concentración de la riqueza.

Y aunque en esos años las redes sociales no eran tan preponderantes como lo son hoy, Twitter y Facebook fueron fundamentales para la organización de los protestantes y para que el movimiento #OccupyWallStreet se esparciera a más ciudades de Estados Unidos.

Estos ejemplos de organización ciudadana y viralización global se han multiplicado en los últimos años. Por citar algunos recientes: las protestas #BlackLiveMatters y la performance de Las Tesis.

- El 20 de noviembre de 2019 el colectivo Las Tesis realizó su performance frente a una comisaría en Valparaíso y subió el video a su cuenta de Instagram. En pocas semanas, y con adaptaciones de idioma y de temáticas específicas, la acción se repitió en cientos de ciudades alrededor del mundo, denunciando la violencia machista.
  El 16 de diciembre la canción llegó hasta el parlamento de Turquía, donde las congresistas la usaron para protestar contra la detención de mujeres que habían hecho la coreografía en las calles de Estambul.

Valparaíso, Chile.

Estambul, Turquía.

- Tras la muerte de George Floyd en Minneapolis el 25 de mayo de 2020, se articuló el movimiento Black Lives Matter, con protestas contra el racismo en distintas ciudades de Estados Unidos. A principios de junio estas fueron replicadas en varios países, principalmente europeos y anglosajones.

Minneapolis, EE.UU.

Sidney, Australia.

La forma en que se articulan estos movimientos, muchas veces sin liderazgos visibles, y la rapidez con que se extienden (viralizan) parecen responder tanto a la orgánica horizontal y desjerarquizada de las redes sociales, como a que son problemáticas universales y, por tanto, ampliamente convocantes.

En la era digital, las personas están exigiendo soluciones nuevas, globales y en lugares distintos a donde tradicionalmente se ha alojado el poder. Dicho de otro modo, **hay una forma de actuar disruptiva y crecientemente inclusiva en términos de participación.**

La pregunta ahora es: ¿cómo están respondiendo las organizaciones y sus líderes a estos desafíos?

2. Sostenibilidad e inclusión:

Un mismo camino corporativo

Ninguna empresa es una isla, se titula uno de los apartados del informe 2019 de Robeco SAM[4], el que propone usar los ODS como "puente" para manejar exitosamente los portafolios de negocio del futuro.

Los ODS son los Objetivos de Desarrollo Sostenible que propone la ONU como agenda de trabajo para los países en pos del desarrollo humano, la que incluye temáticas medioambientales y sociales cuyo norte es "erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos".

Los ODS son el principal referente o marco teórico para el tema, y muchas organizaciones empresariales se han ido sumando a esta agenda a través de la implementación de políticas de **sostenibilidad corporativa** ya que, como perspectiva ética y de negocios, la sostenibilidad aparece como una respuesta integral que se hace cargo de los riesgos que trae la globalización en su versión 4.0, incluidos el cambio climático y la desigualdad.

¿Por qué? Porque, como intentaremos desarrollar a continuación, es una forma inclusiva de mirar el mundo y de accionar cambios que favorezcan al colectivo.

4. The Sustainability Yearbook 2019, RobecoSAM, empresa que realiza el Dow Jones Sustainability Index.

2.1 Exclusión, inequidad y subdesarrollo explosivo

Si revisamos los objetivos de la agenda relacionados con lo social, la desigualdad, la inequidad y la exclusión están siempre en la base de los problemas. Entre ellos están Igualdad de género, Educación de calidad y Trabajo decente, además del más evidente que es el Objetivo nº 10, la Reducción de las desigualdades:

Las desigualdades basadas en los ingresos, el género, la edad, la discapacidad, la orientación sexual, la raza, la clase, el origen étnico, la religión y la oportunidad siguen persistiendo en todo el mundo, dentro de los países y entre ellos.

***Las desigualdades amenazan el desarrollo social y económico a largo plazo**, afectan a la reducción de la pobreza y destruyen el sentimiento de plenitud y valía de las personas. Esto, a su vez, **puede alimentar la delincuencia, las enfermedades y la degradación del medio ambiente**.*

*Y lo que es más importante, no podemos lograr el desarrollo sostenible y hacer del planeta un mundo mejor para todos **si hay personas a las que se priva de oportunidades, de servicios y de la posibilidad de una vida mejor**[5].*

Dicho de otra forma, la desigualdad es un riesgo de sostenibilidad porque, mientras haya personas excluidas, está amenazado el desarrollo de largo plazo y hay un sustrato fértil para problemas sociales. Complementando con otra visión, en palabras de la OCDE sobre nuestro país: "la capacidad de Chile para converger hacia los niveles de vida promedio de la OCDE se ve afectada por una productividad estancada en niveles bajos y una elevada desigualdad[6]."

Cita directa

Si uno tira la línea larga para atrás en la historia, vemos que muchos cambios a nivel laboral siempre son antecedidos por movilizaciones sociales o por demandas ciudadanas. La jornada laboral, la hora de colación, la ley de la silla; hay muchas mejoras de las condiciones laborales para las que siempre ha habido una antesala de demandas sociales y yo creo que hoy día no es muy distinto. Quizás la diferencia es que hoy tienes una conversación globalizada

Yo creo que hay una demanda social de inclusión de diversidad, fuertemente sostenida por información y datos que hoy están disponibles, y están todos los estudios para poder justificar y fundamentar.

En entrevista para esta investigación, julio 2020

5. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/10_Spanish_Why_it_Matters.pdf
6. Estudios económicos de la OCDE: Chile, febrero 2018. http://www.oecd.org/economy/surveys/Chile-2018-OECD-economic-sruvey-Spanish.pdf

2.2 Inclusión para el desarrollo sostenible

Junto a la demanda social que explotó a fines del año pasado en Chile, apareció con fuerza la idea de que los grupos dirigentes estaban desconectados del resto de la población y, por tanto, en total desconocimiento de la realidad que viven las personas en su zona de influencia, como electores, trabajadores y comunidades vecinas. Esta brecha implica, primero, una dificultad para comprender el problema y, en segundo lugar, que hay muchas visiones que no están siendo incluidas cuando toman decisiones.

Con esta inquietud, Claudia Bobadilla, abogada y directora de numerosas empresas, decidió visitar y alojarse en comunas populares durante 40 días con el objetivo de escuchar, conversar y aprender de otros. Así lo explicó en Revista Capital:

Mi malestar tenía que ver con que me sentí imposibilitada de tener una comprensión más compleja de lo que estaba ocurriendo y si no tenía eso, era bien difícil que pudiera hacer algo[7].

Este ejemplo nos muestra una forma inclusiva de abordar un problema, ya que su equipo, compuesto por profesionales de su círculo cercano, sostuvo 92 encuentros con 430 dirigentes sociales, pobladores y alcaldes con los que probablemente nunca habían cruzado palabra… ni lo habrían hecho si no se lo hubieran propuesto.

Bobadilla cierra la entrevista concluyendo que es necesaria mayor capacidad de diálogo y de encuentro para decidir cuáles son las prioridades, "y las tenemos que resolver porque sin sostenibilidad social y, más que eso, sin dignidad para todas las personas, va a ser muy difícil que podamos construir una sociedad del buen vivir, que permita, además el desarrollo sostenible del mundo empresarial".

Esta afirmación, que está lejos de ser sólo una reflexión personal de la abogada[8], de cierta manera resume cómo inclusión y sostenibilidad – social y corporativa – van de la mano, y nos adelanta que el camino de solución pareciera ser la capacidad de conversar como iguales, tanto los ámbitos social y político como en el laboral.

7. Los puentes de Claudia Bobadilla, Capital, abril de 2020. https://www.capital.cl/los-puentes-de-claudia-bobadilla/
8. En abril, el Diario Financiero publicó una nota recopilatoria titulada Empresarios se sinceran en las memorias: "A la luz del estallido social, abrimos instancias de conversación". https://www.df.cl/noticias/empresas/construccion/empresarios-se-sinceran-en-las-memorias-a-la-luz-del-estallido-social/2020-03-25/183650.html

3. Diversidad e inclusión

El concepto de "dignidad humana" hace referencia al valor inherente al ser humano y es un atributo que no distingue edad, sexo, etnia, género, creencia religiosa, opinión política, situación civil ni económica[9], y es el sustento de la idea universalista del sistema de Derechos Humanos surgido en el siglo XX. Es bajo esta lógica moderna que la exclusión y la inequidad aparecen como contrarios a la dignidad, como injusticias, y la igualdad se erige como un derecho exigible.

Como vimos, cuando no se cumple esa promesa en un escenario digital, global, donde las instituciones centrales parecen haber perdido el monopolio del poder, estamos frente a un riesgo social. Y esto impacta a las organizaciones en tanto la sociedad engloba a todos sus *stakeholders*, particularmente a trabajadores y consumidores.

3.1 Incluir la diversidad

Diversidad e inclusión son dos conceptos que van de la mano: *"diversidad es que te inviten a la fiesta, inclusión es que te saquen a bailar"*[10].

Así también lo plantea la UNESCO:

> ***La inclusión es un enfoque que responde positivamente a la diversidad*** *de las personas y a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino* ***una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad****, a través de la* ***activa participación*** *en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades.*

Se podría decir que, mientras la diversidad es una realidad a reconocer, la inclusión es un compromiso ético de no discriminación y trato igualitario, a la vez que una acción intencionada para corregir la exclusión existente. Es decir, si entendemos que la exclusión es una injusticia, porque implica el no reconocimiento de derechos de una persona en función de su pertenencia a un grupo, la inclusión de la diversidad aparece también como acto reparatorio.

La problemática del reconocimiento de la diversidad viene apareciendo con fuerza a nivel social y dentro de las organizaciones desde hace un par de décadas, de la mano de la visibilización que le han dado movimientos reivindicatorios, como han sido los de minorías sexuales o de personas con discapacidad, enfermedades o condiciones de salud. En muchos casos esto se ha plasmado en avances de la legislación en contra de la discriminación y para garantizar sus derechos civiles y laborales.

3.2 Brecha de género

Pero, sin desconocer la necesidad de abordar esos y otros problemas de exclusión en específico, hay que partir por hacerse cargo del elefante en la habitación: las mujeres que, siendo más del 50% de la población, han sido históricamente excluidas del espacio público, del mundo productivo y de los espacios de poder.

9. En Guía de Formación Cívica - La Persona y los Derechos Humanos, de la Biblioteca del Congreso Nacional https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45659

10. Frase de Verna Myers, abogada, empresaria, autora e innovadora cultural.

Y aunque la inclusión de las mujeres es una bandera principal, y ha sido en particular la bandera de REDMAD, el problema descrito es el mismo respecto de cualquier grupo social excluido. Primero porque, como planteamos anteriormente, ser inclusivo tiene un sentido amplio que apunta al reconocimiento de la condición humana y de la dignidad personal como puntos de partida de una relación, y en segundo lugar porque la inclusión de cualquier diversidad enriquece en general todo grupo y actividad humana.

Es por esto que tras abogar por los derechos de las mujeres es imposible restarse del desafío de ser inclusivos de la diversidad en general, en tanto representación de lo humano.

Vale la pena en este punto tener a la vista la opinión de uno de los entrevistados, quien considera que hablar de inclusión puede jugar en contra del objetivo de REDMAD de mejorar la representación de mujeres en espacios de liderazgo.

Cita directa

La palabra inclusión no me gusta, porque elude el tema principal que es diversidad de género y concretamente de la participación de la mujer (…) Inclusión está muy vinculado al tema de la discapacidad y en el fondo diluye el problema central: las mujeres son el 52% de la población. Esto no es incluir buenamente a personas que tienen una cierta condición, que yo voy a abrir espacios para ellos, si no que es abrir los espacios y generar políticas de empresa que permitan que la mujer se desarrolle dentro de la empresa.

Para mí hablar de inclusión desde REDMAD es dispararte en el pie, porque es perder el propósito clarísimo que tiene REDMAD, que es que haya mujeres en puestos de alta dirección.

En entrevista para esta investigación, julio 2020

3.3 Inclusión para la sostenibilidad del negocio

Un estudio publicado en 2016 por Deloitte[11] caracteriza la nueva complejidad social a través de cuatro conceptos a ser considerados por las organizaciones: diversidad en los mercados, diversidad de los consumidores, diversidad de las ideas, diversidad de talentos. Por eso la inclusión de la diversidad aparece como una respuesta de sostenibilidad para las empresas, a lo menos bajo dos temáticas: resultados del negocio y licencia social.

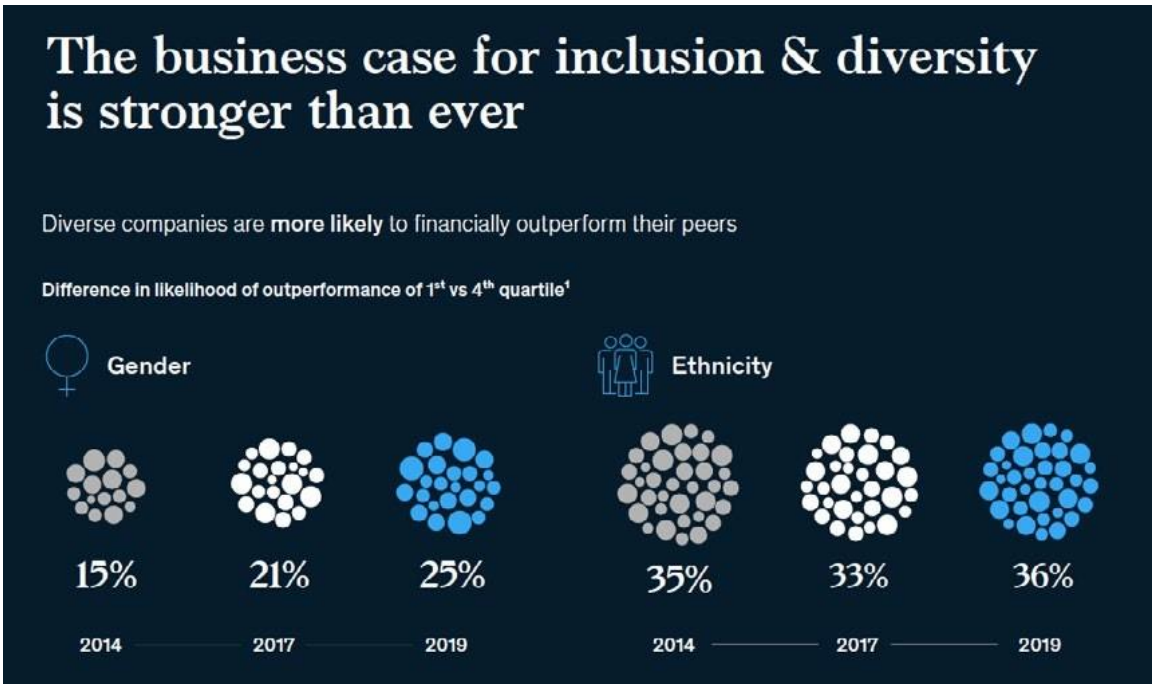
11. *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world, Deloitte University Press,* 2016

a. Mejores resultados

En mayo de 2020 la afamada consultora McKinsey & Company publicó el documento *La diversidad gana: Por qué importa la inclusión*[12], en el que presenta a modo de caso de negocio cómo las empresas que se han tomado en serio la diversidad y la inclusión son más exitosas que el promedio en términos de resultados financieros.

El siguiente esquema muestra la diferencia en la probabilidad de un rendimiento superior que tiene el primer cuartil de empresas más diversas frente a las del cuarto cuartil (rendimiento superior financiero frente a la mediana de la industria nacional del margen EBIT promedio de cinco años).

Es decir, según los datos de 2019, dentro de las empresas estudiadas aquellas con mayor diversidad de género tuvieron un 25% de probabilidad de obtener mejores resultados que el promedio, y aquellas con mayor diversidad étnica, un 36% de probabilidad de superar a sus pares.



Indica además que "las compañías diversas e inclusivas más probablemente tomarán mejores y más atrevidas decisiones, lo que es una capacidad clave en tiempos de crisis", como los actuales. Y establece una **relación directa entre el nivel de diversidad de un equipo y su capacidad de innovar** y anticiparse a las necesidades de los consumidores "dándole a la compañía una ventaja competitiva".

La clave acá sería que la **diversidad de talentos** permite:

1. Interpretar mejor el entorno complejo en que se desarrolla la actividad productiva y comercial de la organización.
2. Ofrecer respuestas nuevas a problemas nuevos, en vez de repetir fórmulas que, si bien funcionaron antes, hoy no son suficientes.

12. Diversity wins: How inclusion matters, mayo 2020, es el tercer estudio de la serie que McKinsey & Company viene realizando en el tema desde 2015.

Veamos cómo lo plantean algunos de nuestros entrevistados.

Cita directa

Hoy día la sociedad chilena, y particularmente las empresas, requieren con urgencia un verdadero cambio de actitud o paradigma, de poder reinterpretar lo que está pasando asumiendo con ellos cada vez un mundo más plural más diverso. Las empresas que no tengan la capacidad van a perder las ventajas competitivas de haberse anticipado a nuevos escenarios laborales y productivos.

Yo creo que las empresas se conforman, como un entrenador con el mismo equipo siempre jugando. 'Hagamos cambios, los compadres se van a lesionar'; 'no, pero para qué, si lo estamos haciendo estupendo'… Pero luego se comienzan a lesionar los jugadores y ya no eres el primero, segundo ni tercero, y entras al montón a competir pero no tienes los recursos, porque otros pasaron adelante. Y yo creo que **la delantera del futuro va a estar dada por aquellos que tengan una mejor comprensión al mirar la realidad cultural**, *y Chile particularmente está con un cambio extremadamente complejo desde el punto de vista del manejo de las personas.*

En entrevista para esta investigación, julio 2020

Cita directa

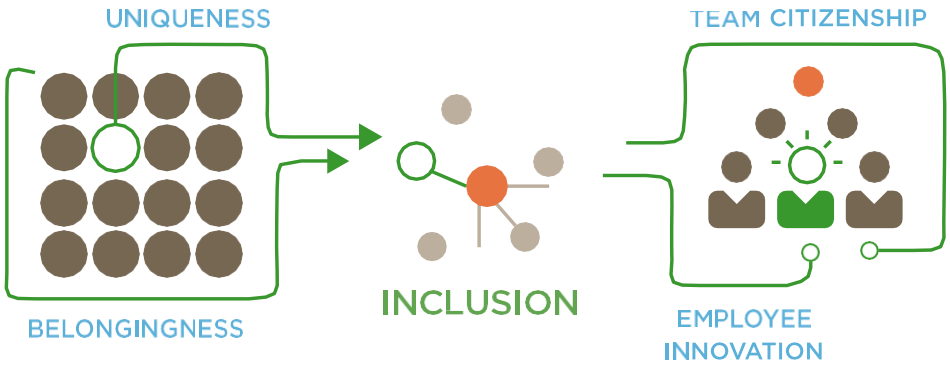
Hay que entender que el mundo donde los problemas son cada día más complejos las soluciones no son ya de sabios, o de sabias, son de equipos que trabajan juntos para resolverlos. Hoy probablemente estamos enfrentados a uno de los desafíos más significativos de la historia moderna de la humanidad, como es encontrar una vacuna para un virus que nos tiene a todos en casa, y yo te aseguro que esa respuesta no está en las manos de nadie, y está en las manos de todos.

En entrevista para esta investigación, julio 2020

Pero si bien la diversidad permite abordar mejor la complejidad e innovar de manera más decidida, el mismo estudio de McKinsey ya citado indica que **es la inclusión de esa diversidad lo que realmente apalanca resultados**: "La evidencia muestra que **poner el énfasis en la representatividad no es suficiente**. Los colaboradores necesitan sentir y percibir que hay equidad e igualdad de oportunidades en el trabajo. Fomentar una cultura diversa e inclusiva es el factor de éxito, porque hace que los individuos brillen con luz propia y a la vez se comprometan con el equipo".

Deloitte define que las personas se sienten realmente incluidas cuando "reciben un trato justo, son apreciados en su particularidad, tienen sentido de pertenencia al grupo y una voz en él". Esta idea se ve reforzada en un estudio de la ONG Catalyst de 2014[13] que plantea que un ambiente de trabajo inclusivo, con las características antes mencionadas, genera **seguridad psicológica**, que es lo que hace que la gente se atreva a hablar, cuestionar e innovar. Lo ilustra de la siguiente manera:

13. Inclusive Leadership: The View From Six Countries, Catalyst, 2014.



Esta lógica, como muchas otras teorías, vincula el bienestar personal a los resultados organizacionales, y nos permite entender que la inclusión es un motor articulador para que eso suceda, como se propone en la siguiente figura:

b. Mantener la licencia social

Los resultados financieros poco sirven si no son sostenibles en el largo plazo, y para ello la licencia social para operar es la clave. Parte de la complejidad 4.0 que hemos planteado es que cada vez más los ciudadanos / consumidores están exigiendo a los gobiernos, a las élites dirigentes y a las empresas que cumplan con ciertos estándares sociales y medio ambientales que hasta hace poco no estaban en el radar de las organizaciones.

Así lo explica una de los entrevistados:

Cita directa

La gente ahora está súper atenta a un montón de cosas, porque hay distintos grupos, distintas afiliaciones, el universo de grupos objetivos está súper atomizado. Y para poder entonces ser capaz de resolver esa complejidad que está fuera de las empresas yo tengo que asegurarme que tengo un espejo adentro, porque si no voy a estar tomando decisiones con anteojeras.

En el momento en el que estamos las empresas son vistas y exigidas por los públicos de interés como un actor, un ciudadano corporativo más y se le pide coherencia, se le pide innovación, se le pide aporte social, **yo necesito estar preparado al interior de la compañía para asegurarme de que tengo esa capacidad de entender lo que está pasando, traducirlo y generar valor a propósito de eso.**

Si nosotros modificamos el talento vamos a ser capaces de modificar el producto.

En entrevista para esta investigación, julio 2020

Otra forma en que inclusión y sostenibilidad se encuentran fuertemente es en los procesos de participación ciudadana, propios de grandes proyectos industriales o de infraestructura, y en el relacionamiento comunitario que en general desarrollan las organizaciones.

Si se abordan estos espacios con la misma perspectiva inclusiva que revisábamos para los equipos de trabajo – trato justo, reconocimiento de su particularidad – tenemos la oportunidad de que las comunidades se hagan parte del proyecto y se pueda construir una relación de mutuo beneficio, garantizando con ello la licencia social en el largo plazo.

4. Liderazgo inclusivo:

Poniendo el foco en las personas

Vistos el contexto y los desafíos, y que un camino de solución sostenible es la inclusión, la pregunta que surge entonces es cómo tienen que ser los líderes de las organizaciones para ser capaces de construir espacios inclusivos en los que la gente se sienta lo suficientemente segura y comprometida para innovar, ofrecer respuestas adaptativas, y responder así a la complejidad y la diversidad actuales; transformando los riesgos en oportunidades de negocio y ventaja competitiva.

4.1 Liderazgos en constante evolución

Juan Carlos Eichholz, autor de *Capacidad Adaptativa* (2015), propone la idea de que **los liderazgos y las empresas van evolucionando en pos de adaptarse a los contextos**. Esto lo ilustra[14] a través de una línea de tiempo que muestra una breve historia de las organizaciones, marcando distintas etapas, cada una caracterizada por el énfasis de la empresa y la visión de sus líderes.

Énfasis ESTRUCTURA: Henry Ford (Ford)
Si pido un par de manos, ¿por qué un cerebro debe venir adherido?

Énfasis ESTRATEGIA: Alfred Sloan (General Motors)
Sólo a través de nuestro conocimiento podemos progresar

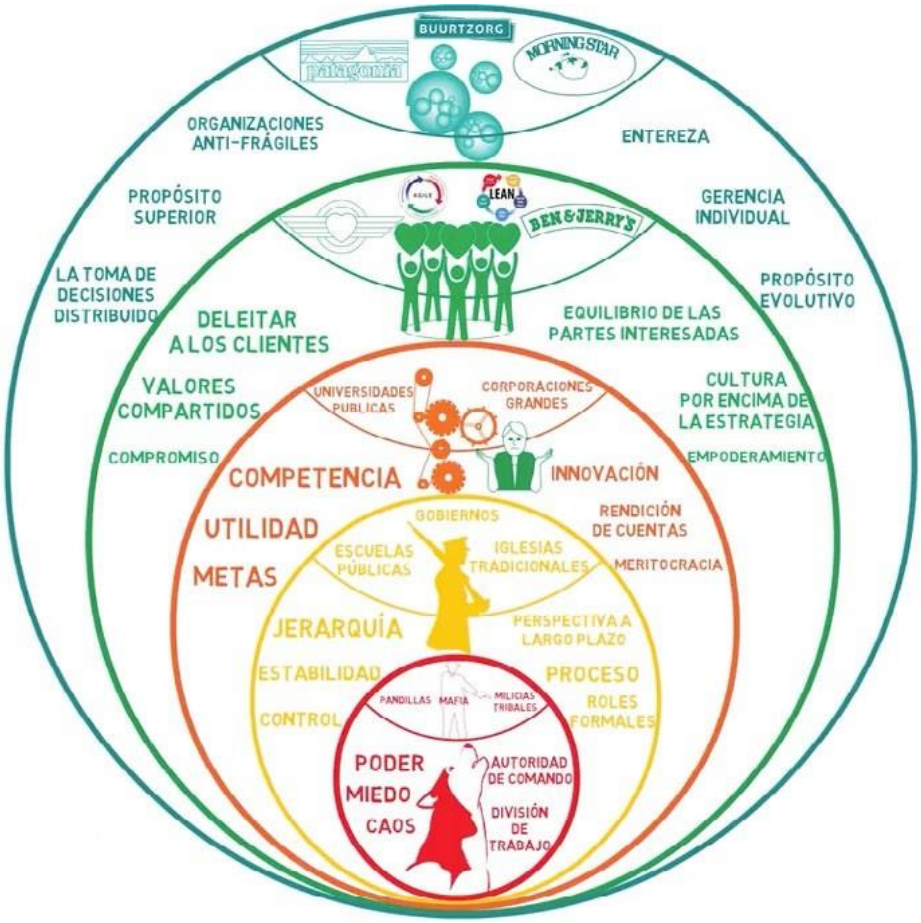
Énfasis TALENTO: Jack Welch (General Electric)
Yo era como un jardinero dando agua y nutrientes a nuestros ejecutivos

Énfasis CULTURA: Louis Gerstner (IBM)
Me di cuenta de que la cultura no es una parte del juego, es EL juego

Énfasis PROPÓSITO: Steve Jobs (Apple)
Una compañía duradera donde la gente se motive por hacer productos que marquen a millones de personas

14. Video ilustrado Evolución capacidad adaptativa, de CLA Consulting, https://www.youtube.com/watch?v=zfG00JfLRF0

Otra mirada evolutiva la ofrece Frederic Laloux en Reinventar las Organizaciones (2016), quien diferencia a los grupos humanos y sus dinámicas de trabajo en función de las perspectivas y patrones dominantes. El esquema[15] muestra las distintas formas de organizarse para colaborar, desde el rojo donde encontramos dinámicas tribales o de pandilla basadas en el miedo al poder, hasta el turquesa donde la toma decisiones está repartida por igual entre todos sus miembros: no hay directivos.



Eichholz señala que las etapas o énfasis no se reemplazan, si no que se van superponiendo unas a otras, complejizando las organizaciones y construyendo en conjunto la capacidad adaptativa que les permita sobresalir en los mercados y perdurar. Por su parte, Laloux dice que **cada perspectiva nueva,** si bien conserva capacidades de las anteriores, **destranca niveles nuevos de prosperidad, los cuales no hubiesen sido posibles de alcanzar si se hubiera operado bajo la perspectiva anterior.**

Una forma de mirar estos modelos evolutivos es que lo que va cambiando son los conceptos, los valores: las palabras. Si entendemos que los humanos somos seres lingüísticos (Rafael Echeverría) capaces de cooperar en grandes grupos gracias a ficciones o mitos compartidos (Yuval Noah Harari), vemos que lo que va evolucionando es la conversación y, así, cambia la coordinación de coordinaciones conductuales (Humberto Maturana).

15. Representación gráfica en el video ¿Qué son las organizaciones turquesa? El modelo cultural de Frederic Laloux https://www.laboratorioti.com/2019/10/11/video-del-viernes-que-son-las-organizaciones-turquesa-el-modelo-cultural-de-frederic-laloux/

Y lo que podemos observar es que la conversación ha ido evolucionando desde un foco en lo material, entendido como aquello que está en la base de la pirámide de Maslow, a un foco en la persona. La evolución de las organizaciones y sus estilos de liderazgo nos ha llevado progresivamente hacia formas y visiones más inclusivas, como proponemos en el siguiente esquema:

Cita directa

Cuando tú logras un espacio de inclusión, le das espacio de poder a las personas, un espacio de poder de decisión, de hacerse cargo de sus procesos, de sentir que tienen el poder de avanzar, de proponer, de innovar, de negociar incluso con tus jefaturas, con tu contraparte, con tus colegas. Yo creo que la inclusión también tiene que ver con la distribución de poder.

En entrevista para esta investigación, julio 2020

Esta evolución se ve reflejada en cómo han ido cambiando también las teorías sobre el liderazgo. En 1990 *La Quinta Disciplina*, de Peter Senge, ofreció una mirada novedosa del *management* con una perspectiva más humana sobre las organizaciones y presentó un estilo de líder cuyo rol principal es guiar el aprendizaje de equipos y personas. Daniel Goleman, en *Liderazgos que obtienen resultados*, de 2005, caracterizó seis distintos estilos de liderazgo, evaluando como el más fuertemente positivo para el clima – y por tanto para los resultados – aquel representado por la frase "ven conmigo".

En Chile, el psicólogo, consultor y profesor Ignacio Fernández, publicó en 2015 *Felicidad Organizacional*, libro en que incorpora el concepto de bienestar al ámbito de lo organizacional y su impacto tanto en el desarrollo humano de los trabajadores como en los resultados de la empresa. El estilo de liderazgo que él describe es "firme" (en el rol) y "cercano" (en la actitud).

4.2 Modelos de liderazgo inclusivo

Si planteamos que las organizaciones han ido evolucionando hacia focos más inclusivos de lo humano, una siguiente evolución de los estilos de liderazgo es el liderazgo inclusivo. Revisemos algunos modelos.

a. Deloitte: *Los seis rasgos distintivos de liderazgo inclusivo* (2016)[16]

El documento de Deloitte parte con la pregunta "¿Qué se necesita para ser un gran líder en los próximos cinco, diez o quince años?" y, tras ofrecer un análisis sobre el contexto social de creciente complejidad y diversidad, la responde definiendo seis características:

1. **Conciencia de los sesgos**
   Porque los sesgos son el talón de Aquiles de un líder.
2. **Curiosidad**
   Porque ideas y experiencias distintas permiten crecer.
3. **Inteligencia cultural**
   Porque no todos ven el mundo bajo las mismas referencias culturales.
4. **Colaboración**
   Porque un equipo diverso es más que la suma de las partes.
5. **Compromiso**
   Porque no es fácil mantener el curso.
6. **Coraje**
   Porque hablar de las imperfecciones requiere involucrarse a nivel personal.

Table 2. The six signature traits of an inclusive leader

	1	2	3	4	5	6
Six traits	Commitment	Courage	Cognizance of bias	Curiosity	Cultural intelligence	Collaboration
15 elements	Personal values	Humility	Self-regulation	Openess	Drive	Empowerment
	Belief in the business case	Bravery	Fair play	Perspective-taking	Knowledge	Teaming
				Coping with ambiguity	Adaptability	Voice

16. *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world,* Deloitte University Press, 2016.

b. Catalyst: *Liderazgo inclusivo: visión en seis países* (2014)[17]

A través de múltiples entrevistas concluye que un líder inclusivo es un **líder altruista,** en el que encontramos cuatro atributos:

1. **Empoderamiento**
   Que permite a sus reportes desarrollarse y brillar.
2. **Humildad**
   Que reconoce errores. Aprende de la crítica y de distintos puntos de vista. Acepta y busca la contribución de otros para superar sus limitaciones.
3. **Coraje**
   Que pone sus intereses personales a un lado para lograr los objetivos. Actúa según sus principios incluso cuando implica tomar riesgos personales.
4. **Responsabilidad**
   Que demuestra confianza en sus reportes directos dándoles responsabilidad sobre las tareas que controlan.

FIGURE 5
The Four Attributes of Altruistic Leadership

De acuerdo al estudio, el líder altruista hace que las personas de sus equipos se sientan incluidos, porque son valoradas en su diferencia y, a la vez, tienen sentido de pertenencia al grupo.

17. Inclusive Leadership: The View From Six Countries, Catalyst, 2014.

c. Retos 2025: La visión de los CEO de Latinoamérica (2019)[18]

Este estudio mexicano de Ángeles Madrigal, directora general de Strategic Talent, desarrollado en base a entrevistas con 34 CEO, describe cinco características del liderazgo inclusivo:

1. **Inclusión:** No es sólo la inclusión evidente, sino una diversidad profunda, de pensamiento y perspectiva. Quienes lideran deben tener la habilidad de generar las conversaciones para lograr ese IQ colectivo, que permita crear las respuestas que seguirán aportando las ventajas competitivas a los negocios.
2. **Innovación:** Liderar de forma inclusiva genera espacios de seguridad psicológica y aprendizaje, aspectos sumamente importantes para tomar riesgos interpersonales que permitan confrontar algo que no está funcionando y retar antiguos patrones.
3. **Inspiración:** Las empresas hoy son valoradas por los esfuerzos que hacen en términos de sustentabilidad y responsabilidad social. No basta con que ese propósito esté escrito en la pared junto con los valores, necesita ser vivido y modelado todos los días por sus líderes.
4. **Influencia:** No resulta suficiente comunicar el cambio, quienes lideran requieren generar el *engagement* necesario para que la gente se pueda sentir a bordo del mismo. También es importante no sólo bajar el mensaje, sino dialogar en todos los niveles de la organización.
5. **Impacto:** Quienes lideran deben ser capaces de crear una visión estratégica de negocio, así como alentar a los equipos en la ejecución para alcanzar dicho objetivo. En sus manos recae también la responsabilidad de empezar a desarrollar las habilidades necesarias; por eso la exigencia de manejar conceptos como *coaching*, *feedback*, *mentoring* es importante para cambiar la dinámica organizacional y agilizar el performance.

El énfasis de la autora está puesto en cómo este tipo de liderazgo posibilita la innovación y con ello el enfrentar la revolución tecnológica para transitar con éxito los procesos de transformación digital, hoy imprescindibles.

4.3 El liderazgo inclusivo según los entrevistados

En las entrevistas realizadas para esta investigación preguntamos también por cuáles son las características y prácticas de un líder inclusivo.

a. Lo primero que aparece es la necesidad de poner atención a los **procesos de selección**, cuidando:

- que la convocatoria sea inclusiva a desde el lenguaje con que se comunica,
- que la búsqueda sea amplia, a través de muchos canales y espacios, para recibir candidaturas que representen la natural diversidad social,
- tener presentes los sesgos inconscientes al momento de decidir.

b. También es mencionada la necesidad de que existan **políticas y prácticas institucionales** sobre el tema, que impacten el desempeño de los líderes a través de indicadores (KPI). En estas directrices se puede incluir la existencia de cuotas, definiciones sobre el tono y estilo de las comunicaciones internas, y el diseño de programas de capacitación, entre otras.

18. https://www.altonivel.com.mx/opinion/el-liderazgo-inclusivo-como-camino-a-la-trasformacion-digital-de-empresas/

Cita directa

Uno de los Gerentes Generales que más movió esto (equidad de género) fue una persona que tenía hijas y tenía clarísimo que había que moverse en esta dirección. Pero eso son cosas accidentales, por eso tiene que ver con una cosa más sistemática, cómo se enseña el management dentro de la empresa, cuál es la cultura de la empresa. En los programas de inducción debieran ser políticamente incorrecto que no hubiera una posición de la empresa respecto de la diversidad de género y de la inclusión de la mujer. Esas definiciones son muy importantes porque empiezan a calar.

En entrevista realizada para esta investigación, julio 2020

c. En cuanto **atributos personales**, nos encontramos con líneas coincidentes con lo visto en los modelos antes presentados.

Dos de los entrevistados mencionan el **coraje**, debido a que impulsar un cambio como es ser más inclusivo es ir contra el *status quo*, lo que "no es fácil y uno se puede equivocar", por lo que agregan como atributo la **convicción**.

Otro de ellos sintetiza tres características "sin las cuales es muy difícil avanzar y cambiar las cosas":

- Estar disponible para escuchar, y saber callarse la boca.
- Pararte al lado, ni atrás ni adelante (relaciones más horizontales).
- Estar disponible para conversar, para el intercambio.

También aparece en las entrevistas la necesidad de que los líderes estén más **conscientes de su entorno**: "Los cuerpos ejecutivos ya no pueden subirse al auto y llegar a la empresa, por lo menos van a tener que empezar a estudiar dónde está la empresa y quiénes son los vecinos; hoy día viene una fase de mayor integración y de mayor cercanía con el entorno". Y en el mismo sentido dicen que "un líder que no es capaz de entender que todo lo que haga o deje de hacer en su equipo y su empresa puede impactar positivamente en la sociedad en la que opera, le falta un ingrediente".

Sumando estos atributos personales a los descritos anteriormente por los distintos estudios, nos encontramos con esta lista:

ATRIBUTOS PERSONALES ASOCIADOS AL LIDERAZGO INCLUSIVO		
Conversar	Curiosidad	Inteligencia cultural
Colaboración	Compromiso	Coraje (3 veces)
Empoderamiento	Humildad	Responsabilidad
Inclusión	Innovación	Inspiración
Influencia	Impacto	Convicción
Escuchar	Horizontalidad relacional	Diálogo
Conciencia del entorno	Conciencia de los sesgos (2 veces)	

Es evidente en el listado que la visión actual de lo que se necesita de los y las líderes dista mucho de la figura del jefe que manda, que habla golpeado, que se rodea de los suyos y compite para ganar a toda costa. ¿Acaso queda atrás el tradicionalmente masculino estereotipo de liderazgo?

5. Lo femenino como perspectiva de inclusión

5.1 Lideresas en la pandemia

De un total de 193 países de la ONU, sólo 20 están dirigidos por jefas de Estado mujeres. Por eso no deja de sorprender que siete de ellas tengan a sus países entre los territorios con mejor respuesta ante la pandemia del Covid-19. En palabras de Forbes[19] "las mujeres han dado un paso al frente para mostrarle al mundo cómo se maneja un desastre".

What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders

Avivah Wittenberg-Cox Contributor ⓘ
Leadership Strategy
I write about creating gender-balanced countries, companies & couples.

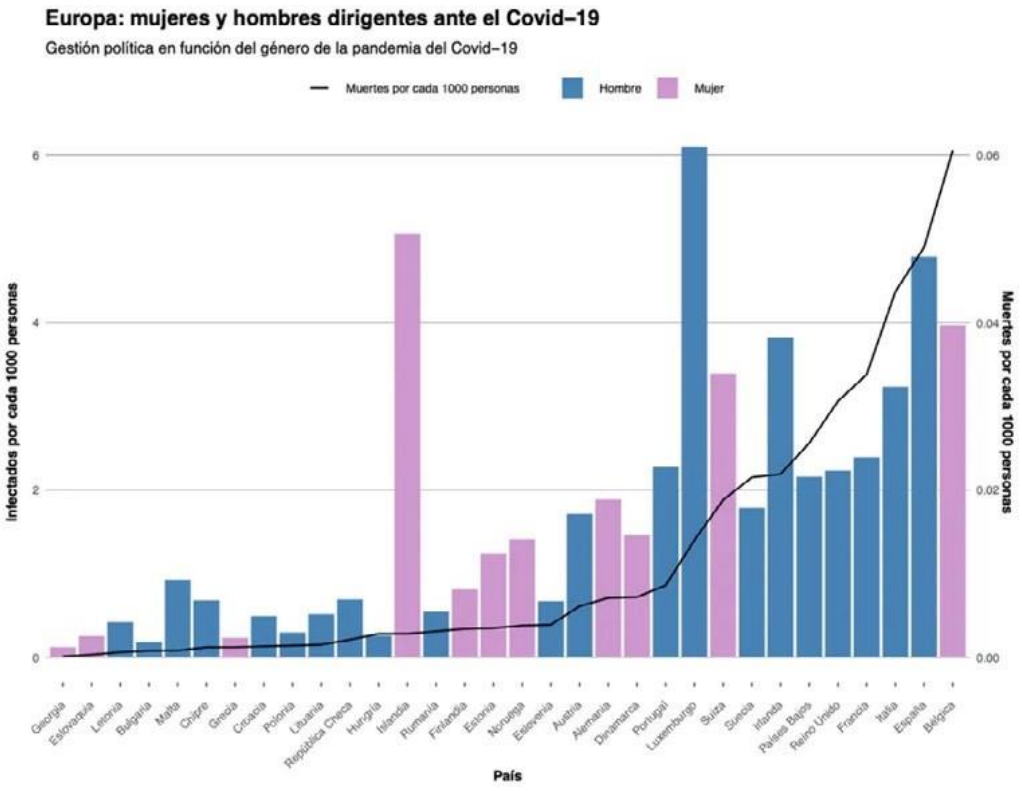
La publicación destaca la gestión de Angela Merkel, Alemania; Tsai Ing-wen, Taiwán; Jacinda Ardern, Nueva Zelanda; Katrín Jakobsdóttir, Islandia; Sanna Marin, Finlandia; Erna Solberg, Noruega; y Mette Frederiksen, Dinamarca. También lo hace The Guardian[20] aunque este medio es más prudente en sacar conclusiones y puntualiza que "muchos países con hombres al frente también lo están haciendo bien, pero pocos países con mujeres líderes lo han hecho mal".

19. https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/#7a87f1e73dec

20. https://www.theguardian.com/world/2020/apr/25/why-do-female-leaders-seem-to-be-more-successful-at-managing-the-coronavirus-crisis

Efectivamente los resultados de los países de estas mujeres están dentro de los mejores, pero no habría una correlación directa entre el género del jefe de Estado y su éxito o fracaso. Así lo plantea la académica María Teresa Corzo en un artículo publicado por El Mostrador[21], donde concluye que en base a los datos sanitarios "no se encuentra soporte estadístico para la hipótesis de que las mujeres lleven a cabo una mejor gestión".

En el siguiente gráfico presentado por la autora con datos de países europeos se observa que Georgia y Eslovaquia, ambos liderados por mujeres, son los que muestran la menor tasa de mortalidad y de las más bajas tasas de contagio. Pero Bélgica, también dirigido por una mujer (Sophie Wilmès), obtiene de peores resultados entre los países seleccionados.



País	Mujer	Contagios confirmados x 1.000 habitantes	Muertes confirmadas x 1.000 habitantes
Georgia	Sí	0,122	0,001
Eslovaquia	Sí	0,252	0,003
Bélgica	Sí	3,968	0,606

21. https://www.elmostrador.cl/braga/2020/08/10/estan-las-mujeres-mejor-dotadas-para-resolver-la-crisis-de-la-covid-19/

En el mismo sentido advierte la Doctora Elisabeth Kelan, profesora de la Universidad de Essex experta en género y liderazgo:

> *Siempre tendemos a achacarlo todo al género. Pero la realidad es más compleja: no existe una forma única de liderazgo femenino. Desde el punto de vista científico, es difícil argumentar que las mujeres responden mejor a las crisis… (Sin embargo) las mujeres probablemente han estado expuestas a más retos durante su ascenso hacia el liderazgo, lo que las ha forzado a pensar en más opciones, desarrollar más alternativas y flexibilizan su estilo*[22].

Entonces, si bien no estarían los datos para afirmar que las mujeres son más aptas que los hombres para enfrentar y gestionar una crisis de esta envergadura, en el grupo destacado de jefas de Estado sí parece haber **una forma femenina de liderar** que está siendo observada con detención y evaluada positivamente.

5.2 Liderazgo femenino

La investigadora Alice Eagly se ha especializado en observar el tema del liderazgo desde una perspectiva de género, y explica que "hay un *match* cultural entre cómo imaginamos a los líderes y cómo imaginamos a los hombres[23]", lo que sería una de las razones por las que las mujeres suelen quedar fuera de los espacios directivos. En su artículo *Las mujeres y el laberinto del liderazgo* (2007)[24], describe así el problema de los estereotipos:

> *En el lenguaje de los psicólogos, hay un choque entre dos conjuntos de características: comunales y agentes.*
>
> ***Las mujeres se asocian con cualidades comunales**, que transmiten una preocupación por el trato compasivo de los demás. Incluyen ser especialmente cariñoso, servicial, amigable, amable y comprensivo, así como interpersonalmente sensible, gentil y suave.*
>
> *Por el contrario, **los hombres se asocian con cualidades agentes**, que transmiten asertividad y control. Incluyen ser especialmente agresivos, ambiciosos, dominantes, seguros de sí mismos, y contundentes, así como autosuficiente e individualista.*
>
> *Los rasgos agentes también son asociados por la mayoría de las personas con un liderazgo eficaz. **Tal vez porque tenemos un largo historial de dominación masculina en los roles de liderazgo se ha hecho difícil separar la idea de líder de las asociaciones masculinas.***

Por su parte María Medina-Vincent, investigadora española, aborda también el cruce entre liderazgo y género y distingue **dos tipos de liderazgo, transformacional y transaccional**, que describe de la siguiente manera:

22. https://www.lavanguardia.com/internacional/20200504/48940916281/poderio-femenino-contra-la-pandemia.html
23. Entrevista a Alice Eagly, Women at the top, realizada por The British Psychological Society. https://www.youtube.com/watch?v=FtW3JB0UhYM
24. Women and the Labyrinth of Leadership, Alice Eagly y Linda L. Carli, 2007. https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership

En el liderazgo transformacional se crea un espíritu de equipo donde los objetivos organizacionales priman sobre los propios, mientras que en el segundo, el/la líder inspira a sus seguidores a partir de premios y sanciones[25].

Propone además que mientras el liderazgo transformacional – femenino ofrece respuestas a la complejidad del mundo actual, el liderazgo transaccional – masculino ha quedado obsoleto:

Hoy en día, frente a un contexto empresarial dinámico, las organizaciones deben saber adaptarse a los cambios, y uno de esos cambios supone el reconocimiento de que el modelo de liderazgo tradicional se ha quedado obsoleto y necesita complementarse, ya que se enfoca casi únicamente a la consecución de objetivos y del beneficio económico. Esto es algo propio de las organizaciones tradicionales, altamente jerarquizadas, burocratizadas y con elevada especialización funcional. ***Frente a este nuevo contexto, los valores masculinos ya no resultan eficaces para dirigir una organización, el modelo tradicional está muriendo y es ahora cuando las mujeres deben empoderarse hacia puestos de dirección.***

Lo destacable acá es que si bien la autora asocia el liderazgo transformacional a lo femenino y el transaccional a lo masculino indica que, dado que son construcciones culturales y no determinantes biológicas, **ambos estilos de liderazgo pueden ser ejercidos por hombres y mujeres**.

5.3 Liderazgo femenino: liderazgo inclusivo

Si volvemos a las lideresas destacadas por su forma de liderar en la pandemia, lo que encontramos es que ha sido relevada **una serie de atributos que coinciden con las características que describimos anteriormente como propias de un liderazgo inclusivo.**

Recientemente La Tercera publicó sobre el tema con un reportaje titulado: *Claves del liderazgo femenino en las crisis: Priorizar la escucha y la participación de todos*[26]. En el artículo CarlaRojas, coordinadora de Inclusión y Género de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, explica que **en momentos de crisis los liderazgos transformacionales, usualmente son castigados por la cultura patriarcal, pasan a ser mayormente valorados** "porque no se centra en desarticulaciones o en los egos individuales – que imposibilitan la conciliación y coordinación de acciones –, sino que **es un liderazgo capaz de dejar su ego de lado en pos de algo más grande**".

Comenta que esto se vio claramente en la crisis de 2008 "en que las empresas lideradas alcanzaron por mujeres tuvieron objetivos más globales que finalmente buscaron colaborar no solo con el cumplimiento de metas, sino que con una respuesta más sostenible en el tiempo. A su vez, fueron menos propensas a incurrir en colusión, corrupción o entorpecimientos. Fueron capaces de cumplir objetivos de manera responsable y sostenible".

25. Hacia un Liderazgo Femenino de corte transformacional en la dirección de las organizaciones empresariales, María Medina-Vincent, 2015. https://tinyurl.com/y6zuxvj8
26. https://www.latercera.com/paula/noticia/claves-del-liderazgo-femenino-en-las-crisis-priorizar-la-escucha-y-la-participacion-de-todos/6FQ66NWUIBD3PA62QWLML6AFOY/#click=https://t.co/4vlsg1HwcF

Naciones Unidas publica también un artículo sobre el tema[27], en el que plantea que lo principal en estas líderes es que han sido **empáticas con los más vulnerables** y han sabido **comunicarse eficazmente** con su población. Así lo explica Gabriela Cuevas, congresista Mexicana y presidenta de la Unión Interparlamentaria:

> *Lo que hacemos las mujeres es priorizar a aquellos que son más vulnerables y me parece que estas jefas de Estado han demostrado una gran determinación, son mujeres valientes, son mujeres inteligentes que no solamente han llegado a un cargo público si no que han demostrado un gran liderazgo, y que han logrado que su población siga los consejos del Gobierno.*

Sin duda la líder que más ha brillado y ha presentado mejores resultados es **Jacinda Ardern**, Primera Ministra de Nueva Zelanda, cuyo **estilo inclusivo** está marcando un referente a nivel mundial. Así lo describe The Guardian[28]:

> *Ardern tomó de la mano a los "kiwis" durante el confinamiento, entregando **empáticos mensajes de video** de "quédate en casa, salva vidas", y comunicándose diariamente a través de conferencias de prensa no combativas o videos íntimos de Facebook Live, su medio favorito.*
>
> *Su insistencia en salvar vidas y su enfoque en **ser bondadosos antes que todo**, instando a los neozelandeses a cuidar a sus vecinos, cuidar a los vulnerables y hacer sacrificios por el bien común, le ha ganado muchos fanáticos, mientras que su **énfasis en la responsabilidad compartida** ha unido a la comunidad país.*

Hoy es la dirigenta neozelandesa más popular en un siglo[29], su aprobación ha ido subiendo desde que se inició la pandemia y alrededor del 90% de la población está de acuerdo las medidas tomadas para enfrentar la crisis.

Se nos aparecen así una serie de atributos femeninos que han sido clave para el éxito de este grupo de lideresas, pero que además son claramente inclusivos:

Empatía
Comunicación efectiva
Preocupación por el otro
Promover responsabilidades compartidas
Humildad

Es por esto que este informe de investigación concluye con la invitación a que REDMAD articule un relato que vincule ambos conceptos y proponga **un modelo de liderazgo inclusivo basado en las formas culturalmente femeninas de liderar, que se ofrezca como una perspectiva para que hombres y mujeres sean capaces de construir y dirigir equipos efectivos en hacer que sus organizaciones sean sostenibles en un escenario de creciente diversidad y complejidad.**

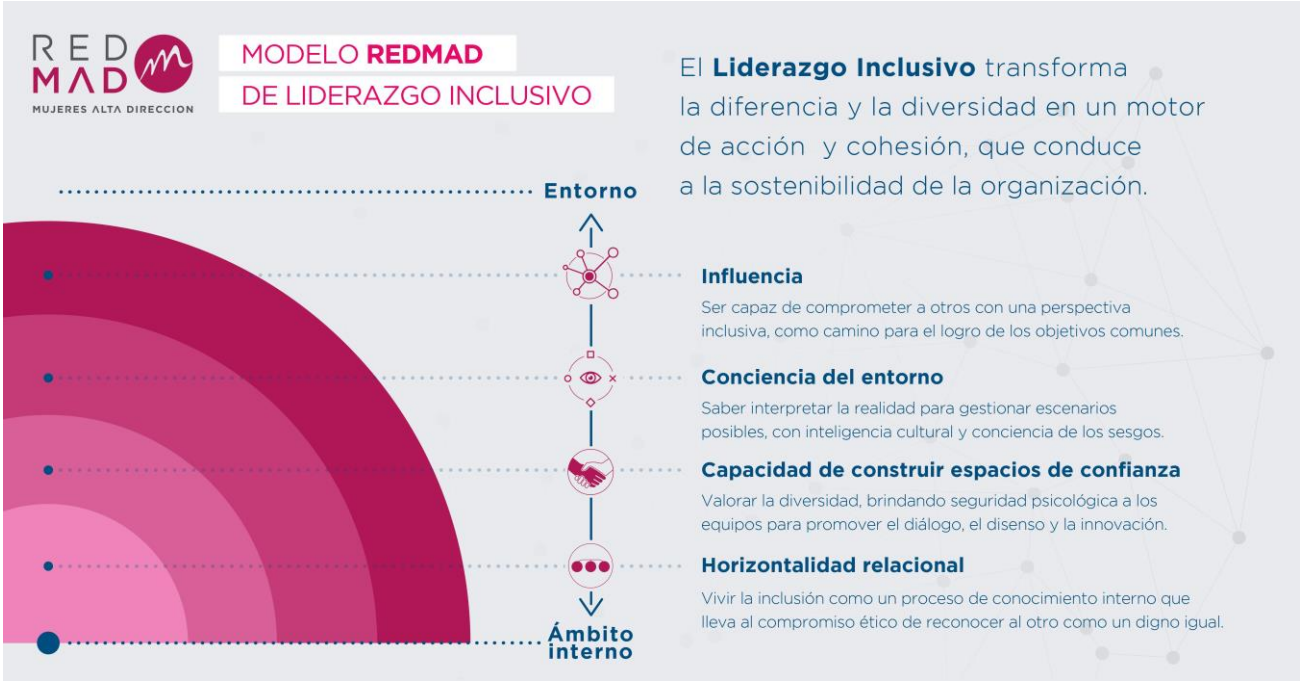
27. Las virtudes de las mujeres líderes mundiales ante las crisis. https://news.un.org/es/story/2020/05/1474002
28. https://www.theguardian.com/world/2020/apr/25/why-do-female-leaders-seem-to-be-more-successful-at-managing-the-coronavirus-crisis
29. https://forbes.co/2020/05/19/actualidad/pm-de-nueva-zelanda-es-la-lider-mas-popular-en-un-siglo-tras-dias-sin-nuevos-casos-en-el-pais/

6. Conclusiones: el modelo de Liderazgo inclusivo que propone REDMAD

A partir de la investigación concluimos, primero, que para construir organizaciones sostenibles y resilientes es urgente promover un estilo de liderazgo que sea inclusivo, capaz tanto de valorar como de gestionar la diversidad.

Y en segundo lugar, que existe una serie de características y atributos que hacen que un líder sea inclusivo, los que sintetizamos en el **Modelo REDMAD de Liderazgo Inclusivo**.

Este ilustra y describe cuatro ámbitos de características personales que buscamos potenciar en las y los líderes para avanzar en inclusión y, con ello, en sostenibilidad y desarrollo humano. El modelo abarca así desde el autoconocimiento y autogestión de las y los líderes hasta el cómo impactan en su medio.



Este documento ha sido preparado por REDMAD. La investigación en la que se basa fue encargada por REDMAD a la periodista Ximena Poblete Arrau.

RED MAD

MUJERES ALTA DIRECCION

PERSPECTIVAS | REDMAD

MODELO REDMAD DE LIDERAZGO INCLUSIVO

INFORME DE INVESTIGACIÓN

AGOSTO 2020