

## PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES. PSICOSOCIOLOGÍA



### El lado femenino del liderazgo

José Luis Zunni y Eduardo Rebollada, expertos en Management y formador de directivos y profesionales en técnicas de liderazgo.

En el *Management* actual, la transmisión de experiencias es vital. Ya sea para los que asisten a un curso de capacitación, como los que están cumpliendo con determinadas tareas y responsabilidades en un departamento de una organización, pudiendo incorporarlos ambos como tuyas. Este es el sentido fundamental de lo que implica el *training*. También debemos preguntarnos:

¿cuál es el **papel de la mujer** en este proceso?

Sería una tautología hablar de liderazgo de la mujer o liderazgo del hombre, porque lo que en sí vale, con todas sus consecuencias por los contenidos del término, es que el líder es neutro en cuanto a género se refiere. Puede ser Hillary Clinton, Michelle Bachelet, Christine Lagarde o Dilma Rousseff; por otro lado tenemos a Obama, Cameron u Hollande. Todos ellos son líderes políticos. Cuando Christine Lagarde asu-

mió su cargo, se insistió en exceso en que era la primera mujer directora de la alta institución multilateral. Ya no es necesario esforzarse en remarcar este hecho: basta con decir “Christine Lagarde, líder del FMI”.

Es tiempo de decir líder a secas, como se dice de los hombres. El problema es que la sociedad sigue siendo mayoritariamente machista (aunque no queramos admitirlo). Todo está construido, pensado y orquestado para un mundo de hombres líderes. Resulta imprescindible enmendar esta cuestión terminológica que, lejos de ser semántica y siguiendo al gran semiólogo italiano Umberto Eco, es semiótica (de contenidos). Este es uno de los graves problemas en el uso de los términos y palabras que tenemos en gran parte de las sociedades actuales. Asistimos atónitos a expresiones machistas de políticos en referencia a una mujer que, además de ser de muy mal gusto, encierran el anacronismo que aún persiste en muchos estamentos de la sociedad, entre ellos el político. Justamente es en este ámbito social en el que no deberían existir califi-

cativos machistas porque se supone que los políticos son el espejo (o al menos pretenden serlo) en el cual la sociedad debe mirarse.

Por tanto, ya es el momento de que no necesitemos especificar “líderes (hombres y mujeres)”. Pero parece que aún estamos un poco lejos de asimilar de una vez por todas la igualdad en el liderazgo, al mismo tiempo que afirmamos que el cambio vendrá con las generaciones futuras. Debemos confiar en la educación como el ingrediente imprescindible para corregir esos desvíos. Muchas políticas que pretenden favorecer la igualdad de la mujer pueden dar resultados, pero la educación empieza en casa, siendo las madres (paradoja ésta) las que educan a los hijos y las que tienen la clave para que el día de mañana nuestros hijos no distingan de sexo a la hora de formar equipos y escoger un líder. Podemos abrigar un hilo de esperanza porque algunas cosas están cambiando, aunque bien sabemos que algunos cambios sociales son lentos.

Uno de los aspectos centrales que ha generado permanentes debates en la sociedad occidental es el de la maternidad. No puede obviarse que durante nueve meses no se puede delegar en nadie, pero se ha avanzado bastante y ahora los padres pueden acogerse al permiso de maternidad. También los hijos educados “**en igualdad**” por sus progenitores (ellos) estarán más dispuestos a acogerse a dichos permisos y permitir a sus parejas (ellas) que sigan trabajando. Esa es la mejor “política” para la igualdad: el ejemplo en casa. El conocimiento tiene una dimensión social. Por tanto, el aprendizaje es una consecuencia directa de la interacción entre las personas y de cómo debe interactuarse; es decir, el aprendizaje para saber conducirse en la vida depende de la educación en su estado más básico: la familia. Y dentro de la familia es la madre el puente que proyectará la nueva personalidad en formación hacia una madurez sin “tics” discriminatorios en ninguna faceta de la vida. También decíamos en ese artículo que desde la óptica de la antropología, si nos atenemos a las investigaciones de Jean Lave y Etienne Wenger, el factor que caracteriza al aprendizaje surge de las propias comunidades de individuos, por lo que la familia es la comunidad primaria por excelencia.

**Si quieres  
colaborar  
escribiendo en  
TABULARIUM  
Edit**

Las normas de colaboración para los autores pueden consultarse en la web

TABULARIUM.



Campus virtual

Si nos hubiésemos preocupado hace ya varios años por una educación desde la familia, basada en la no discriminación, en la incorporación de valores como justicia, igualdad, solidaridad, tolerancia y respeto, probablemente programas televisivos que demuestran una inusual violencia en algunos adolescentes no tendrían cabida porque hubiésemos logrado una sociedad más armónica, justa, sensible y compasiva de la que tenemos hoy día.

## **EL LIDERAZGO DE LA MUJER**

En el Women Entrepreneurs Rock the World, *celebrado en Nueva York*, un afamado autor sobre liderazgo, Simon Sinek, dirigiéndose al auditorio dijo: “*Lo que falta en el mundo actualmente son mujeres líderes. Aunque también faltan hombres líderes que lideren como mujeres. En materia de negocios, ve-nimos enseñando desde siempre el liderazgo de los hombres y lo que es peor, les hemos enseñado a las mujeres a liderar como hombres. Ignoren estas enseñanzas y sigan sus instintos*”.

Este liderazgo de la mujer, instintivo, se ha puesto de manifiesto con rotundidad desde el inicio de la crisis porque la tipología de líder convencional y masculino no iba a dejar de estar buscando afanosamente beneficios para su organización, antes de que se entrase en recesión. La mujer no focaliza tanto en los datos (números) como en la gente (los equipos de trabajo) tratando de llegar a compromisos entre organización y empleados para lograr que la empresa pase a la categoría de sostenible. Por supuesto, no desprecia los resultados, pero sabe que se construyen con el esfuerzo de todos y no simplemente con recortes de plantilla.

Esta es una clara diferencia en el liderazgo de la mujer.

En la conferencia de Nueva York, Sinek decía también: “*Si usted quiere que la gente le ayude a construir su **visión**, ésta tiene que ser tangible y expresada de manera simple para que todo el mundo pueda tener la misma visión*”. Los números son importantes para medir el crecimiento o cómo se está atravesando un momento recesivo y muy complejo en el mercado, pero la visión debe ir más allá de los números en referencia clara a que los momentos excepcionales requieren de medidas excepcionales, especialmente en la gestión de los recursos humanos.

No se puede contar con compromiso alguno del equipo humano cuando éste tiene desconfianza en la dirección de la empresa más que en el mercado. Y para generar la confianza, la mujer es la mejor: escucha bien y tiene capacidad empática, fortalece los lazos y las relaciones interpersonales, le saca partido al intercambio de opiniones y aprovecha la experiencia de todos los cuadros, especialmente los que tienen trato con los clientes.

Ambos, hombres y mujeres, son buenos líderes sólo cuando obtienen buenos resultados. Pero los primeros sufren más por la cuenta de explotación y los beneficios netos que las mujeres líderes, que si bien cuidan los resultados, lo que las caracteriza es que prefieren dar menos beneficio a corto plazo para garantizar más beneficios en el futuro. Incluso, comunican mejor con la parte propietaria, porque tienen la habilidad de hacerle ver de manera simple, pero efectiva, su visión de negocio y de empresa. El hombre se preocupa más por el negocio que por la propia organización, excepto aquellos buenos líderes que han comprendido la efectividad de las reglas del liderazgo de la mujer.

Tengamos en cuenta que según la revista *Fortune*, de la lista de las 500 corporaciones más importantes del mundo, no llegan al 10% las que están dirigidas por mujeres, lo que implica que, después de más de dos décadas de progresos en el desarrollo de las carreras profesionales de la mujer, muy pocas llegaron a posiciones de poder. Pero en realidad es un contradictorio si nos atenemos a diferentes estudios, como el caso del prestigioso Prew Research Center de Estados Unidos, que afirma que las mujeres puntúan más alto que los hombres en todas las habilidades directivas, excepto en lo concerniente a la toma de decisiones.

Y habría una clara razón para ello: el 60% de las decisiones que toman las mujeres directivas está basado en su escala de valores y en el impacto que sus acciones tienen sobre la gente, por encima de consideraciones basadas en aspectos racionales derivados del análisis objetivo. No es que la mujer haya destruido los mecanismos de decisión que el **Management** indica para enfrentarse a los desafíos internos y externos de la empresa. Lo que ha hecho la mujer, muy por encima de las formas de entender el liderazgo que ejercitan los hombres, es humanizar más todos los niveles de las organizaciones, considerando que su principal cliente es su propia gente.

Por ello, cuando se habla de atender escrupulosamente lo que el cliente le pide a la empresa, hay un primer cliente o cliente interno que es el que hay que customizar: el personal.

## POST-FEMINISMO DEL LIDERAZGO

Hombres y mujeres son diferentes en ciertos aspectos, especialmente en cómo actúan, y esto puede verificarse perfectamente en el ámbito laboral. Realmente lo que ocurre es que lideran de manera distinta.

Una característica irrefutable del liderazgo de la mujer en el presente, es su capacidad para innovar y crear nuevos negocios. Durante los últimos veinte años *Sharon Hadary*, fundadora del Centro de Investigación de la Mujer (Center for Women’s Business Research), y *Henderson Prospect Associates*, una empresa de investigaciones biomédicas, ambas en Estados Unidos, han llevado a cabo investigaciones de la mujer en su rol como líder. Hay datos que están sustentados en prestigiosas universidades y escuelas de negocio como es el caso del MIT (Massachusetts Institute of Technology), que ha llegado a la conclusión de que los equipos de trabajo más creativos y productivos cuentan con mujeres entre sus filas. Llegaron a demostrar que las mujeres que consiguieron mejores objetivos fueron las que habían definido el éxito con su propio estilo, integrando muy bien los equipos y obteniendo muy buenos resultados financieros en la creación de los nuevos negocios. Y lo hicieron porque reflejan la mayor pasión que ponen en sus acciones (mayor responsabilidad social corporativa, preocupación por los productos y servicios ofrecidos, mejores oportunidades para que la gente pueda desarrollar su carrera profesional dentro de la organización, etc.).

Pero algo que sorprende es que, si bien se exigen mucho a sí mismas para alcanzar las metas, una vez logrados los objetivos, ellas mismas suben el listón mucho más alto. Tienen un espíritu altamente competitivo y son tremendamente exigentes: son los valores y principios en los que creen y practican.

Es más fácil encontrar un hombre hipócrita en un ambiente de trabajo que una mujer, porque ella siempre es directa, dice lo que piensa y le preocupa a su vez lo que piensan y sienten los demás. Es más sensible, no tiene que hacer ningún esfuerzo porque es parte de su naturaleza. También identifican las oportunidades y diferentes alternativas de negocio, porque son de espíritu colaborativo. La mujer sabe mejor que nadie que el éxito es un proceso y no es un golpe de suerte en determinado día.

## LA METAMORFOSIS DEL LIDERAZGO

Son muchísimos los casos reales que pueden ilustrar este nuevo enfoque del liderazgo, una metamorfosis propiciada por la mujer. Un buen ejemplo es el de Kimberly C. Ramalho, ex vicepresidenta de Lockheed. Con más de 20 años de experiencia en el diseño estratégico e implementación de programas de comunicación corporativa, actualmente es directora de comunicación global de General Electric: *“Había aprendido que amaba a mis hijos incondicionalmente y también ser madre, pero también comprendí que las madres no deben sentirse culpables de querer desear algo para ellas mismas”*.

Quería continuar el desarrollo de su carrera, por lo que se postuló para un puesto de trabajo, recibiendo la buena noticia de que la llamaran para una primera entrevista. Le fue bien y le hicieron una propuesta que finalmente aceptó. La remuneración no era su prioridad, porque por encima de todo se sentía agradecida con la oportunidad que le habían brindado. Esta era hasta entonces su perspectiva de la vida. Estar agradecida porque, como mujer, le habían ofrecido un buen puesto de trabajo.

Pero no fue hasta que asistió a una conferencia en la cual Mika Brzezinski –autora norteamericana consagrada– era la ponente principal y la que cambió su ángulo de miras y su perspectiva del mundo en el que vivía, al afirmar cosas tales como:

- Preguntarse cómo y por qué los hombres generalmente reciben mejor compensación salarial por el mismo trabajo que las mujeres.

- Haciendo referencia a que las mujeres se sienten “agradecidas” porque se les brinde oportunidades y que no es frecuente que digan lo que realmente creen que es justo ganar, aunque consideren que se lo merecen.

Sus palabras le sentaron como la “gran verdad” y le transportaron a los últimos años de su vida laboral. Si bien su situación no tenía nada que ver con hombres que ganaran más que mujeres, sí tenía mucho que ver con saber hacerse valer y hablar claro de cuál era su deseo y reclamo en cuanto a salario. Al reflexionar por lo que escuchaba en la ponencia, se dio cuenta de que había ejercido funciones de responsabilidad por las que hubiera merecido más remuneración pero jamás se atrevió a plantearlo.

De su experiencia sacó en limpio algunas pocas cosas, entre ellas, una invaluable lección que dice, que a pesar de las circunstancias difíciles para el empleo derivadas de la crisis, igualmente se debe apreciar al equipo. Sin duda habrá directivos que piensen que su gente no se atreverá a dejar el empleo y buscar otros alternativos. Lo importante es que siempre habrá un sitio para aquellas personas que tengan talento. Afirmo que hay que estar atento al talento de los demás y ser próximos a la gente del equipo, potenciándolos y ayudándolos a desarrollar su carrera.

El pensamiento de Kimberly C. Ramalho fortalece la posición de la mujer respecto a que tiene una tendencia natural a capitalizar mejor que el hombre los errores del pasado (además, con humildad), afrontando los nuevos retos porque es inherente a su condición de mujer –protectora con sus hijos y familia– o a su condición profesional –preocupada por su gente– e ir dando las propias respuestas que las circunstancias requieren.

Al mismo tiempo, se está ayudando a dar las respuestas a toda una generación de mujeres que han tenido que enfrentarse a un mundo de organizaciones manejado y controlado por hombres. Cuando se dice que cada generación debe *“buscar sus respuestas a los problemas a los que se enfrenta”*, la generación actual de mujeres que ascendieron rápidamente a posiciones de liderazgo ha dado respuesta en los hechos a casi

todos los obstáculos que se les habían puesto en la generación anterior.

A Kimberly C. Ramalho le guiaban entre sus principios y valores, una humildad y dependencia exagerada a estar agradecida por el puesto de trabajo que le habían ofrecido, siendo esto más importante que lo que en realidad merecía ganar por sus competencias profesionales. Pero el valor de Ramalho, como tantas mujeres, ha sido ir formando a su gente en un nuevo estilo de liderazgo que fuera encontrando las respuestas del presente, con una preocupación fundamental por la gente. Un liderazgo que requiere de empatía y gran comprensión por “el otro”.

Su liderazgo parte desde abajo hacia arriba (liderazgo bottom-up) a pesar de que se ostente una posición en la cúspide. Esto es lo que más cuesta entender a los hombres. Sólo unos pocos que han incorporado esa visión exterior de la mujer como algo natural de un nuevo liderazgo mantienen una elevada cuota de seguidores, porque de esto trata en suma el liderazgo: influencia sobre los demás.

Tomemos otro ejemplo, el de una mujer directiva norteamericana de primera línea, sobre la forma que ella entiende que debe ejercerse el liderazgo actual: Mellody Hobson, presidenta de Ariel Investments y sponsor del acreditado programa de entrevistas televisivas ABC Good Morning America.

Mellody Hobson nos explica unas reglas sencillas aplicables tanto para el cliente interno como para el externo, porque el arte de comunicar de la mujer es esencial para este nuevo estilo de liderazgo. La mujer es una buena comunicadora porque cumple mejor que muchos hombres la forma de transmitir el mensaje de manera sencilla, cuidando tres aspectos claves (según Hobson), ya sea en una reunión con una o más personas o en una presentación a un auditorio mayor:

Tener un plan bien definido de lo que se quiere decir. Debe procederse del mismo modo que hacen los periódicos que, antes de que el lector lea la noticia, tiene una síntesis de lo que va a leer y de lo que le interesa saber. Del mismo modo se hace en la documentación de soporte en una presentación o en un artículo completo: se trata de ampliar la información y completar algunos datos; lo sustancial ya ha sido dado.

Implicarse emocionalmente en lo que se dice. Aglutinar al argumento principal alguna historia personal que impresione a su auditorio por lo humano

y por la sencillez. O incorporar repentinamente una circunstancia personal como, por ejemplo felicitar a un jefe de un departamento por ser un flamante padre, lo que le demuestra su proximidad; del mismo modo que si se interesa por la salud de un familiar cercano delante de todo el personal, lo que prueba su empatía y capacidad de solidarizarse, dando apoyo moral al que lo necesita.

No apartarse de dos o tres mensajes como mucho. La mayoría de la gente quiere incorporar en su presentación demasiadas ideas como para impresionar al auditorio por sus conocimientos, a veces leyendo una y otra diapositiva, lo que conduce inevitablemente al fracaso de la presentación; es lo que Hobson llama “el beso de la muerte”. Hay que explicar de manera sencilla sobre un material que ha sido entregado antes, pero no leerse.

Hobson ejerce un liderazgo moderno de la mujer porque su fuerza radica en una comunicación simple y transparente. Ventaja sobre el liderazgo del hombre: las mujeres utilizan por igual sus dotes de pensamiento crítico y racional. En cambio, manejan con mucha más soltura las emociones y saben controlarlas mejor. Son más moderadas y comprensivas y buscan un equilibrio que responda siempre a determinados principios y valores, preponderantemente la justicia.

## EL FUTURO INMINENTE DEL LIDERAZGO

Debe transformarse el liderazgo de personas y organizaciones introduciendo, sin más dilaciones, la personalidad de la mujer como una característica común en la gobernanza económica de empresas e instituciones. La mujer ya no es ni debe ser la excepción. Menos aún como ese tópico tantas veces utilizado de “toque femenino”. Solamente hay que mirar su actuación profesional, independiente de su condición femenina.

Tradicionalmente, la ausencia de modelos de liderazgo femenino llevó a la mujer a querer imitar erróneamente los modelos masculinos, como suele recordar Simon Sinek. Pero si procediésemos en todos los países a eliminar las diferencias de género en los puestos de trabajo, se incrementarían los salarios, con el consiguiente incremento de la productividad de la economía en su conjunto. La gran escalada social de la mujer, en particular en las organizaciones, se ha debido a sus condiciones naturales, tales como:

- Tener una gran capacidad de convocatoria.
- Estimular la participación de todos. Se siente cómoda con el trabajo en equipo.
- No tiene problemas a la hora de compartir información, trabajo y responsabilidades. No lleva el celo profesional a los extremos del hombre.
- Tiene sensibilidad por lo que al otro le sucede. Le importan los demás.

Pero lo más llamativo es cómo las mujeres conciben el liderazgo y lo lejos que está de la actitud más vertical que mantenemos los hombres. En otros términos: logran un liderazgo más natural desde el momento en que lo ven como un medio de transformación desde y hacia sus subordinados. Aplicando sus habilidades personales e interpersonales transforman lo que a veces parece imposible en proyectos viables. Las mujeres poseen la capacidad para transformar el interés individual en un interés colectivo, liderando a su equipo o la empresa como un todo, como una familia. La mujer humaniza las organizaciones.

Su estilo personal de liderazgo hace que su equipo, y su gente en general, ayuden y faciliten a que se libere

todo el potencial y talento humano. Corrientes creativas que elevan el nivel de productividad de las organizaciones. También, como les gusta decir a los responsables de RRHH, se logran altas cotas de rendimiento personal.

El liderazgo de la mujer tiene características íntimamente vinculadas al género, pero esto no debe conducirnos al extremo de que nada de lo que el hombre haga está bien hecho. Dar bandazos, en cualquier ámbito de la vida, no es bueno. Hay que buscar el justo equilibrio, la convivencia pacífica de las buenas condiciones naturales de hombres y mujeres en una sociedad cada vez más abierta y flexible, responsable e intercomunicada. No debe deducirse de esto que debemos coartar la libertad de los hombres sino que, por el contrario, debemos potenciar el radio de acción profesional de las mujeres.

Al igual que al leer una novela asimilamos una descripción de una ciudad y sus gentes, la representación que la mujer tiene en los diferentes estamentos de una sociedad es un índice del grado de desarrollo y la idiosincrasia de un país.

## Las aulas como fuente preventiva y de cultura de la seguridad

María del Carmen Calderón Berrocal, Máster en Prevención de Riesgos Laborales UNIR



El concepto de “cultura de la seguridad”, “la cultura preventiva”, es la capacidad global de una organización para garantizar la eficacia de sus sistemas de gestión de seguridad y salud, la ausencia de esta capacidad aumenta la posibilidad de fallos del sistema, en cualesquiera de los ámbitos o especialidades preventivas.

Educar y crear una cultura preventiva es un seguro que aporta un valor añadido a la civilización, el individuo vive en sociedad y en sociedad debe saber desempeñarse mediante comunicación y relaciones respetuosas, en medio de comportamientos tolerantes e intolerantes, según sean los casos.